

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

SISÄINEN YRITTÄJYYS MUUTOKSEN TUkena

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2015
Ohjaaja: Jari Stenvall

Shani Rapp

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	Shani Rapp
Tutkielman nimi:	Sisäinen yrittäjyys muutoksen tukena
Pro gradu -tutkielma:	61 sivua ja 3 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2015
Avainsanat:	Sisäinen yrittäjyys, muutos, johtaminen, muutosjohtaminen

Tässä tutkimuksessa selvitettiin osastonhoitajien käsityksiä sisäisestä yrittäjyydestä sekä sitä, min-käläisiä vaikutuksia sisäisen yrittäjyyden mallin mukaisella toiminnalla on muutosjohtamiseen. Mi-ten sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät näkyvät tutkimuksessa mukana olleissa yksiköissä ja kokevatko osastonhoitajat tämän ajattelumallin helpottavan muutostilanteissa?

Tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutettiin sähköisellä kyselyllä Helsingin ja Uudenmaan sairaan-hoitopiirin (HUS) viiden eri osaamiskeskuksen osastonhoitajille. HUS:n strategiassa yhtenä pää-määränä on vaikuttava ja kilpailukykyinen toiminta. Sen yhtenä tavoitteena on sisäinen yrittäjyys toimintamallina. Kysely perustui Heinosen ja Paasion (2005) kehittämään mittariin sisäisestä yrittä-jyydestä kuntasektorilla. Kyselyssä selvitettiin yksiköiden sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöi-tä (innovatiivisuus - indeksi) sekä strategisen uusiutumisen indeksiä. Lisäksi selvitettiin avoimilla kysymyksillä osastonhoitajien käsityksiä ja mielipiteitä heidän yksikkönsä tilanteesta suhteessa si-säisen yrittäjyyden toimintamalliin.

Tutkimustulokset osoittavat, että sisäiseen yrittäjyyteen suhtaudutaan myönteisesti ja käsite ymmär-retään hyvin. Vastauksissa ilmeni, että valtaosa henkilökunnasta pyrkii luovuuteen ja innovatiivi-suuteen. Terveystenhuollon ja ison organisaation byrokraattisuus saattaa kuitenkin heikentää luo-vuutta. Muutoksia on usein ja paljon, ja jonkinasteista muutosväsymistä on havaittavissa. Henkilö-kunta toivoo enemmän koulutusmahdollisuuksia ja palkitsemista luovuudesta ja innovatiivisuudes-ta. Kehittymiseen tulisi rohkaista, ja osastonhoitajat odottavat myös itse paljon tukea ylemmältä johdolta. Riittävä osaaminen ja johdon tuki ovat niitä elementtejä, jotka rohkaisevat henkilöitä toi-mimaan innovatiivisesti ja kokeilemaan rohkeammin uusia asioita.

Tulosten perusteella useimmissa yksiköissä pyritään sisäisen yrittäjyyden toimintamalliin. Esimies-ten haasteena on kuitenkin johtaa yksilöllinen sisäinen yrittäjyys kollektiiviseksi yhteisöä ja organi-saatiota kehittäväksi voimavaraksi.

SISÄLTÖ

1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	5
2	TUTKIMUSKYSYMYS JA KÄSITTEET	7
2.1	TUTKIMUSKYSYMYS	7
2.2	KÄSITTEET	8
2.2.1	Sisäinen yrittäjyys	
2.2.2	Johtaminen	
2.2.3	Muutos ja muutosjohtaminen	
3	SISÄINEN YRITTÄJYYS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN KIRJALLISUUDESSA	13
3.1	SISÄISEN YRITTÄJÄN ROOLI	13
3.2	JULKINEN SEKTORI JA JOHTAMINEN	16
3.2.1	Terveystuollon toimijat	
3.3	MUUTOSJOHTAMINEN	25
3.3.1	Muutosprosessi	
3.3.2	Muutosvastarinta	
4	TUTKIMUSAINETO JA MENETELMÄ	34
4.1	TUTKIMUSAINETO JA SEN KERUU	35
4.2	KYSELYLOMAKKEEN LAATIMINEN	35
4.3	AINETON ANALYYSI	36
5	TUTKIMUSTULOKSET	38
5.1	VASTAAJEN TAUSTATIEDOT	38
5.2	YKSIKÖN SISÄISEN YRITTÄJYYTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT (INNOVATIIVISUUS)	39
5.3	YKSIKÖN STRATEGINEN UUSIUTUMINEN	41
5.4	AVOIMET KYSYMYKSET, KÄSITYKSIÄ SISÄISESTÄ YRITTÄJYYDESTÄ	43
5.4.1	Sisäinen yrittäjyys käsitteenä ja toimitaanko yksikössä sisäisen yrittäjyyden mallin mukaisesti	
5.4.2	Mikäli yksikössä toimitaan sisäisen yrittäjyyden periaattein, minkälaisissa muutostilanteissa ajattelumallia toteutetaan ja minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut	
5.4.3	Seikat, jotka voisivat edesauttaa sisäisen yrittäjyyden mallin mukaista toimintaa yksiköissä, joissa ei toimita sisäisen yrittäjyyden periaattein	
5.4.4	Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen, jotta se toimisi paremmin muutoksen mahdollistajana ja tukena	
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1	KESKEISTEN TULOSTEN TARKASTELUA	53
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	56
6.3	LOPUKSI	57
7	LÄHTEET	59
	LIITTEET	62
	LIITE 1. SAATEKIRJE	62
	LIITE 2. KYSELYLOMAKE	63

1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Organisaatioiden tulevaisuuden rakentamiseen tarvitaan ihmisiä, jotka sitoutuvat yritykselle tärkeisiin muutoshankkeisiin sekä niitä, jotka ovat valmiita työskentelemään pitkäjänteisesti muuttuvassa organisaatiossa. Koska maailma ympärillämme muuttuu, joudumme jatkuvasti tarkistamaan ”laimamme kurssia” ja päättämään sen suunnasta. Meitä kantaa eteenpäin halu saavuttaa tavoitteemme ja päästä perille seuraavaan etappiin.

Työhön sitoutuminen on muuttunut vuosien saatossa. Esimerkiksi terveydenhuollossa on perinteisesti tehty pitkä työura siinä yksikössä, mistä on saatu vakituinen virka tai toimi. Sukupolvien vaihtuessa ja elämäntyylien muuttuessa sitoutuminen ei ole enää itsestään selvää. Aiemman tyyppiseen sitoutumiseen tarvitaan uusia motivointikeinoja, kuten joustavuutta ja palkitsemista. Molemmat edellä mainitut ovat vieraita käsitteitä niin sanotusti kutsumuksesta tehtävään työhön. Nykyinen sukupolvi ei tee työtään enää kutsumuksesta vaan haluaa myös konkreettista hyötyä tekemästään työstä.

Julkista sektoria arvostellaan usein tehottomaksi, epäkannustavaksi työntekijän näkökulmasta sekä joustamattomaksi ja byrokraattiseksi. Ilmiö on kirjallisuuden perusteella yleismaailmallinen. Julkisten organisaatioiden rasisiteena on hyvin pitkäaikainen, omalla tavallaan pinttynyt organisaatiokulttuuri, jonka on ajateltu hankaloittavan innovatiivista henkilöstötyötä, vaikka innovatiivisuuden voisi kuvitella helpottavan monia osa-alueita.

Edellä mainitun jäykkyyden ja hitauden takia merkittävät muutokset eivät suinkaan tapahdu yhtäkkiä. Toimintaympäristön muutos etenee asteittain eikä sitä ehkä organisaatiossa huomata tai siihen ei reagoida ennen kuin muutos on jo niin pitkällä, että se koetaan isoksi ja hankalaksi eivätkä pienet korjaukset organisaatiossa enää riitä palauttamaan tasapainoa. (Haveri & Majoinen 2000, 26 - 27.)

Ratkaisuja tehottomuuteen on haettu organisaatiouudistuksista ja johtamismenetelmien uudistuksista. Yhtä oikeata lääketta ei ole löydetty, mutta monien asioiden yhteissummalla on vaikutusta. Näihin osatekijöihin sisältyvät organisaatioissa työskentelevät ihmiset ja heidän halukkuutensa olla osa uudistuksia ja muutoksia.

Yhteiskunnan muuttuessa koko ajan nopeatempoisesti, on myös terveydenhuollon organisaatioiden pystyttävä muuttumaan ympäristön vaatimalla tavalla. Muutos on perinteisesti ollut hidasta ja asenteet muutokseen sellaiset, että kun puhutaan muutoksesta, jotain ikävää tapahtuu. Esimiesten suurin vastuu muutosten läpiviemisessä onkin saada työntekijä ymmärtämään, että muutos on positiivista ja antaa uusia mahdollisuuksia.

Heinosen ja Paasion tutkimuksessa (2005) sisäisestä yrittäjyydestä kuntatyössä tutkimustulokset antoivat selvän viitteen siitä, että sisäinen yrittäjyys onnistuu julkisella sektorilla ja että sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä keinona selviytyä yhteiskunnan työelämään vaikuttavista muutoksista. Tärkeä havainto oli, että sisäistä yrittäjyyttä on kaikilla sektoreilla. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on samat edellytykset sisäiseen yrittäjyyteen. Sisäinen yrittäjyys ajattelu- ja toimintamallina voidaan tuoda myös kunnalliseen toimintaan.

Sisäisen yrittäjyyden ajattelu- ja toimintamallin mukaiset muutokset työssä näkyvät Heinosen ja Paasion tutkimuksen mukaan seuraavasti:

”Erikoistuminen	————→	Monialaisuus ja monitaitoisuus
Säännöt ja ohjeet	————→	Itseohjautuvuus, itsenäisyys
Tuotannon organisoituminen	————→	Markkinoiden ja asiakkaiden tuominen lähelle työntekijää
Henkilöstö resurssina	————→	Henkilöstön sitoutuminen ja jaksaminen kilpailutekijöinä ”
(Heinonen & Paasio 2005, 15)		

2 TUTKIMUSKYSYMYS JA KÄSITTEET

2.1 Tutkimuskysymys

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) strategiassa yhtenä päämääränä on vaikuttava ja kilpailukykyinen toiminta. Sen yhtenä tavoitteena on sisäinen yrittäjyys toimintamallina. Tämä on kuvattu seuraavasti:

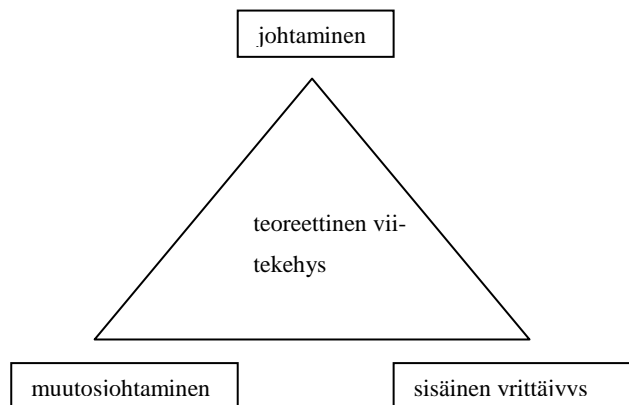
”Strategisten päämäärien saavuttamisen edellytyksiä ovat: Osaava ja motivoitunut henkilöstö, hallittu ja tasapainoinen talous, toimivat tilat, teknologia ja ympäristövastuu, uudistava johtajuus ja organisaatio, omistajayhteisöjen ja sidosryhmien luottamus.

Kilpailussa pärjääminen edellyttää toimintamallia, jota kutsutaan sisäiseksi yrittäjyydeksi. Siinä korostuvat toimintayksikön selkeä asiakasvastuu, riittävä itsenäisyys ja joustavat toimintamallit, mukaan lukien palkkaus ja sisäiset ostot. Sisäisen yrittäjyyden mahdollistaminen nähdään koko HUS:n kattavana henkilöstön sitouttamista ja motivaatiota parantavana toimintamallina.

Sisäisen yrittäjyyden mallilla toimittaessa työhön suhtaudutaan innostuneesti ja aloitteellisesti, vastuullisesti ja vaikuttaen sekä kokonaisuus hahmottaen. Sisäinen yrittäjä luottaa itseensä ja työyhteisöönsä. Muutos on hänelle mahdollisuus. Sisäinen yrittäjyys tukee muutoksen aikana työyhteisön jaksamista ja asenteellista valmiutta. Esimiehille se antaa uusia johtamisen työkaluja ja menetelmiä.” (HUS:n strategia vuosille 2012 - 2016.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään sisäistä yrittäjyyttä ja muutosta esimiehen näkökulmasta isossa julkisessa organisaatiossa.

- Miten hoitotyön esimiehet ymmärtävät sisäisen yrittäjyyden käsitteenä?
- Miten sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät näkyvät kyseisissä yksiköissä?
- Kokevatko he tämän ajattelumallin helpottavan muutostilanteissa



Kuvio 1.

2.2 Käsitteet

2.2.1 Sisäinen yrittäjyys

Sisäistä yrittäjyyttä on kuvattu ekonomistien piireissä jo vuosisatoja sitten. Teoreetikoiksi on kirjallisuudessa mainittu Richard Cantillon (1680 - 1734), Jean Baptiste Say (1767 – 1832), Joseph Schumpeter (1883 – 1950) ja Israel Kirzner (s.1930). Cantillon oli pankkiiri, joka korosti sisäistä yrittäjyyttä erityisesti talouden kehittäjänä. Toinen talousvaikuttaja Say näki sisäisen yrittäjän bisneksen rakentajana, uusien ideoiden tuojana. Schumpeteria pidetään varsinaisesti käsitteen teorian isänä. Hän esitti sisäisen yrittäjän olevan innovaattori ja että taloudellisen kasvun aihio on positiivinen kaaos, tarkoittaen sitä, että sisäinen yrittäjä häiritsee olemassa olevaa markkinaa täysin uusilla menetelmillä. Kirzner kuvaa sisäistä yrittäjää opportunistiksi, joka sekoittaa olemassa olevaa markkinaa tuomalla uusia ideoita. Kaikkia edellä mainittuja teoreetikkoja aikanaan yhdisti innovatiivisuus ja uuden luominen. (Bjerke 2007, 70 – 71.)

Sisäistä yrittäjyyttä käsitteenä ja toimintatapana on tutkittu kansainvälisesti systemaattisesti 1970-luvulta asti. Sitä on tarjottu ratkaisuksi vaikeisiin muutostilanteisiin. Yritykset, jotka ovat sisäistäneet sisäisen yrittäjyyden mallin, ovat kirjallisuuden mukaan selvinneet vaikeistakin tilanteista huomattavasti paremmin. 1990-luvun lama nostatti esiin julkisen sektorin talousongelmat. Niin kansallisten kuin kansainvälistenkin tutkimusten mukaan organisaation menestyminen on suoraan suhteessa sisäiseen yrittäjyyteen.

Käsitettä sisäinen yrittäjyys ei kuitenkaan tule sekoittaa yritysmäisyyteen, yksityistämiseen tai kilpailuttamiseen. Se on ajattelutapa, jonka avulla henkilö suhtautuu työhönsä sitoutuneesti, innovatiivisesti ja innostuneesti, kuin toimisi omassa yrityksessään. (Heinonen & Paasio 2005.)

Antoncic ja Hisrich (2003) ovat kuvanneet sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet seuraavasti:

- Uudet yritykset; uuden yrityksen perustaminen
- Uusi liiketoiminta; uuden liiketoimintaidean keksiminen, markkina vaikuttaa
- Tuote- ja palveluinnovaatiot; uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
- Prosessi-innovaatiot; innovatiiviset työmenetelmät
- Itseuudistuminen; organisaatiouudistus, strategiauudistus
- Riskien ottaminen; uskallus kokeilla uutta ja tarttua nopeasti uusiin mahdollisuuksiin pelkäämättä epäonnistumista
- Proaktiivisuus; ”pioneerimainen” ja aloitteita tekevä
- Kilpailuhenkisyys; jopa aggressiivinen suhtautuminen kilpailutilanteissa

Näille kaikille ulottuvuuksille on ominaista jo Schumpeterin aikoinaan määrittelemä innovatiivisuus, sisäisen yrittäjyyden peruselementti. Ulottuvuuksien ei tarvitse välttämättä esiintyä aina samanaikaisesti, vaan ne voivat vaihdella tilanteesta ja tarpeesta riippuen. Sisäinen yrittäjyys on hyvin monitahoinen käsite ja ajatusmalli. (Antoncic & Hisrich 2003.)

Sisäistä yrittäjää kuvaavat kaikessa kirjallisuudessa seuraavanlaiset käsitteet: innostunut, yritteliäs, ideoiva, luova, yhteenkuuluvuus yrityksessä, vastuun ottaminen, uskallus uusiin toimintatapoihin. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyy olennaisesti innovatiivisuus ja luovuus. Erityisesti innovatiivisuus kuvataan sisäisen yrittäjän ensisijaiseksi tunnusmerkiksi. Innovatiivisuus on yrittäjyyden lähde ja toisaalta yrittäjyys tuottaa innovatiivista ja kannustavaa vuorovaikutusta. Sisäinen yrittäjä ei välttämättä ole yrityksen omistaja tai perustaja, vaan kyse on asenteesta ja mielenlaadusta, tavasta toimia. Sisäinen yrittäjä muuttaa idean tuottavaksi tapahtumaksi. (Nyyssölä 2008).

”Sisäinen yrittäjä on kokeileva ja rajoja rikkova uuden kehittäjä” (Kansikas 2007, 72 – 74).

Nyky-yhteiskunnassa, jota Bjerke kutsuu yrittäjämäiseksi yhteiskunnaksi, tarvitaan sisäisiä yrittäjiä. Sisäinen yrittäjä sopeutuu nopeisiin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, opettelee uusia johtamisoppeja, kehittelee uusia tuotantotapoja, investoi uusiin luoviin tekoihin ja erottuu perusmarkki-

noista. Hänen mukaansa sisäiseen yrittäjyyteen liittyy talouden hallinnan lisäksi sosiaalisuus, kulttuurisuus ja oppiminen. (Bjerke 2007.)

Sisäisen yrittäjyyden taustalla onkin usein muutos. Muutospaineet ovat suuret, kun toimintaa tarkastellaan uudella tavalla yhteiskunnan asettamien uusien vaatimusten vuoksi. Kuntasektorin palveluorganisaation menestys edellyttääkin henkilökunnalta jatkuvaa sopeutumiskykyä ja kykyä omaksua uusia toimintatapoja, muutosta.

HUS:n strategiassa todetaan, että sisäiseen yrittäjyyteen liittyy olennaisesti muutos ja muutoksen hallinta. Erityisesti korostuu se, että muutos pitäisi nähdä mahdollisuutena eikä ainaisena uhkana. Tarvitaan ymmärrystä sisäiseen yrittäjyyteen; tarvitaan muutosta julkisen organisaation johtamisajatteluun. Työnilo ja työhön sitoutuminen ovat erityisen tärkeitä elementtejä julkisissa organisaatioissa.

Kun käsitettä sisäinen yrittäjyys viedään vielä eteenpäin, tulevat vastaan oppiminen ja oppiva organisaatio, mutta niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

2.2.2 Johtaminen

Johtamista on ollut niin kauan kuin ihmiskuntaakin; joku on johdattanut muita johonkin suuntaan jo raamatun teksteistä lähtien. Käsitteenä johtamista on kuitenkin vaikea määritellä yksiselitteisesti, koska yleisimmin kirjallisuudessa on määritelty johtajan ominaisuuksia, mutta ei itse johtamistapahtumaa.

Johtamista on tutkittu siis kautta vuosisatojen ja sille on aikojen saatossa muodostettu useita erilaisia teorioita ajan hengen mukaisesti. Historiallisesti tunnistamme muun muassa tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan ja byrokratiateorian tuomat johtamiskäsitykset.

Englannin kielessä johtamista on käsitelty sanoilla management ja leadership. Näiden eroa on pyritty määrittelemään eri aikakausina sen mukaan, mikä johtamisen muoti-ilmiö on ollut vallitsevana. Management viittaa byrokraattiseen ja ylhäältä alaspäin tapahtuvaan asioiden johtamiseen. Lea-

dershipin on ajateltu olevan enemmän humaania ihmisten johtamista yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa.

Johtajuus on ilmiö, joka on riippuvainen tilanteesta ja kontekstista. Viime vuosina tämä on ymmärretty paremmin. Sen sijaan, että tutkittaisiin johtajien ominaisuuksia, on keskitytty tutkimaan muutosjohtamista, johtamisen eettisyyttä, johtamisen henkisyttä, johtajan moraalisuutta tai itsetietoisuutta. (Virtanen ym. 2011, 191 – 211.)

Johtaminen on määritelty sosiaaliseksi prosessiksi, jonka tarkoitus on viedä asioita ja ihmisiä eteenpäin jonkin päämäärän tavoittamiseksi. Tapa johtaa liittyy hyvin vahvasti henkilöön, joka tätä päämäärää vie eteenpäin, mutta myös toimintaympäristöön ja kulttuuriin. Johtamista on määritelty myös niin, että tulee olla jokin oikeutus johtaa. Tuo oikeutus voi olla asemaan sidottu auktoriteetti tai eri kriteerein ansaittu oikeutus johtaa. (Seeck 2008.)

2.2.3 Muutos ja muutosjohtaminen

Yksinkertainen määritelmä muutokselle on tarkasteltavan kohteen tai prosessin erilaisuus eri tarkasteluhetkinä. Muutos tarkoittaa jonain hetkenä määritellystä tilasta siirtymistä toiseen. Muutoksen käsitteeseen liittyy myös kehitys, joka on usein tahtotila, kun muutosta valmistellaan. Näin ollen odotusarvo on, että kehitys on positiivinen seikka, kun taas itse muutos tapahtumana herättää paljon erilaisia mielipiteitä ja tunteita eri henkilöissä. (Sotarauta & Lakso 2000.)

Vartolan (2004) mukaan muutos- käsitteestä on vaikea luoda täsmällistä määritelmää. Se on hyvin moniulotteinen käsite. Tärkeätä on ymmärtää, mikä on muutoksessa: mikä on muutoksen kohde ja alkutila. Muutosta kuvataan usein sen piirteiden ja tavoitteiden kautta. Muutosta voidaan käsitellä yleisesti ja hyvinkin yksityiskohtaisesti kontekstista ja meneillään olevasta tilanteesta riippuen.

Olennaista muutoksen määrittämisessä on kuvata, mikä on muutoksessa, mitä se koskee. Muutoksella tavoitellaan usein parempaa tilannetta ja rinnakkain käytetään käsitettä kehittäminen. Käsitteiden eroja voi olla vaikea tunnistaa muutostilanteessa, etenkin jos organisaatiossa on toteutettu useita erilaisia uudistuksia, kuten toimintatapojen, tietojärjestelmien tai työympäristön muutoksia. Muutos voi olla nopea tai hidas, jatkuva tai projektimainen. Se voi olla tietoinen, strateginen, tai tiedostama-

ton. Muutoksen ominaispiirteitä ja merkitystä kuvataankin johtamiskirjallisuudessa varsin monipuolisesti. (Vakkala 2012.)

3 SISÄINEN YRITTÄJYYS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN KIRJALLISUUDESSA

3.1 Sisäisen yrittäjän rooli

Henry Mintzberg kuvaa esimiehen rooleja kirjassaan *The Nature of Managerial Work*. Mintzberg jakaa kuvaamansa kymmenen esimiesroolia kolmeen isompaan päärooliin: ihmissuhdejohtaja, informoija ja päätöksentekijä. Henkilöjohtajuuden rooliin sisältyy keulakuvana ja yhteyshenkilönä oleminen sekä ihmisten johtaminen. Informoijan rooliin sisältyy tarkkailija, tiedon levittäjä ja puhemies. Kolmanteen päärooliin sisältyy sisäinen yrittäjä, häiriötekijöiden käsittelijä, resursoija ja neuvottelija. Esimiestyössä on kaikki roolit havaittavissa, ja johtamistilanteiden mukaan roolit saattavat painottua eri tavalla eri aikoina. Mintzberg korostaa, että kaikki roolit ovat vaikuttavat jollain tasolla samanaikaisesti jonkun roolin korostuessa tilanteen mukaan. Johtajan persoonallisuus vaikuttaa myös roolien erilaiseen korostumiseen, nämä ovat kokonaisuus. (Mintzberg 1973.)

Tässä työssä käsitellään päätöksentekijän roolin alarooleista erityisesti sisäisen yrittäjän roolia. Päätöksenteossa edellä mainitut roolit kumuloituvat lopulliseksi ratkaisuksi; päätöksenteossa otetaan vastuu organisaatiosta. Päätöksenteko alkaa ongelman havaitsemisella, jatkuu muutoksen tavoitteen asettamisella ja päättyy käytännön toimiin. Yrittäjyyteen yhdistetään usein taloudelliset näkökulmat, mutta Mintzbergin lähtökohtana on innovatiivisuus, systemaattinen muutos sekä tarkkailijan rooli. (Mintzberg 1973.)

Sisäinen yrittäjä toimii tarkkailijana. Hänen pitää saada tietoa yrityksestään jatkuvasti. Hän tarkkailee mahdollisuuksia ja uhkia niin organisaatiossa kuin organisaation ulkopuolisessa ympäristössä. Kun esimies havaitsee asian, joka vaatii muutosta tai toimenpiteitä, hän tekee päätöksen toimenpiteistä. Esillä on päätöksentekijän rooli. Havaitessaan muutoksen tarpeen sisäinen yrittäjä toimii myös neuvottelijan roolissa, jotta muutkin organisaatiossa ymmärtäisivät muutoksen tarpeen, koska muutokseen pitää saada myös muita toimijoita. Esimies kerää itselleen avainhenkilöjoukon ja delegoi sopivia tehtäviä eri henkilöille. Muutoksen vaativuudesta tai laajuudesta riippuen vastuuta jaetaan eri henkilöille. Esimies kuitenkin koordinoi kokonaisuutta ja on aktiivisesti itse mukana muutosprosessissa. Sisäinen yrittäjä on monitoimiosaja, jolla on useita projekteja käynnissä ja joka jatkuvasti tarkkailee organisaatiotaan. Roolit saattavat vaihdella muutoksen kuluessa sisäisestä yrit-

täjästä neuvottelijaksi sen mukaan, kumpi rooli on parempi kyseiseen tilanteeseen. (Mintzberg 1973.)

Mintzbergin uran alkuaikoina ajateltiin, että sisäinen yrittäjä on nuoren innovatiivisen pienen yrityksen keskiössä tai suuren yrityksen johdossa vain muutoksen ajan. Sen jälkeen hänen roolinsa muuttuu. Niin kutsuttu uusi johtajuus edellyttää isojen organisaatioidenkin johtajilta uutta sisäisen yrittäjän toimintamallin sisäistämistä.

Tulevaisuuden johtajilta odotetaan, että he pystyvät kontrolloimaan lähes kaikkea. Samanaikaisesti on pidettävä yllä vuorovaikutusta ympäristön kanssa, johdettava ihmisiä ja otettava huomioon heidän tarpeensa, tuottaa yleishyödyllisiä palveluja hyvin pienellä talousmarginaalilla ja tehdä isoja kaikkiin osapuoliin vaikuttavia päätöksiä.

Yhä enemmän puhutaan ja arvioidaan sitä, kuinka paljon julkisiin organisaatioihin voidaan ottaa johtamisesimerkkiä yksityiseltä sektorilta tai voidaanko yksityisen sektorin toimintamalleja soveltaa myös julkisella sektorilla. Termillä sisäinen yrittäjyys kuvataan yrittäjämäistä toimintaa ison organisaation sisällä (Anttiroiko & Tiura 1997, 1 - 11). Pienen ja ison organisaation lähtökohdat yrittäjämäiselle toiminnalle ovat erilaiset. Pienessä organisaatiossa omistus on usein lähellä toimintakenttää ja toimintapa tästä syystä on yrittäjämäinen. Pienessä yrityksessä byrokratia on vähäinen, päätökset nopeita, ja siksi pienissä yrityksissä innovointi ja luovuus ovat paremmin esillä ja uudet ideat helpommin toteutettavissa. (Heinonen & Vento - Vierikko 2002, 28 – 30.)

Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että organisaatiot, joissa on sisäistä yrittäjyyttä, menestyvät markkinoilla paremmin, työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisiä työhönsä. Organisaatioiden kasvupotentiaali on parempi, tulosta ja hyvinvointia on enemmän kuin yrityksissä, joissa ei ajatella tai toimita sisäisen yrittäjyyden mukaisesti. Dynaamisuus näkyy markkinoilla, muutosta tapahtuu jatkuvasti ja yritys luo uusia mahdollisuuksia itselleen. Sisäinen yrittäjyys on vahvasti ja positiivisesti vaikuttava elementti organisaatiossa. Niin kansallisten kuin kansainvälistenkin tutkimusten mukaan organisaation menestyminen on suoraan suhteessa sisäiseen yrittäjyyteen.

Tärkein elementti organisaatiossa ajattelumallin ymmärtämiselle ja esiintymiselle on johtamisessa. Johdon asenne vaikuttaa työntekijöiden myönteisyyteen ja haluun kehittää organisaatiota kuin omaa yritystään. Tämän perusteella johtaminen ja johtamisosaaminen tulisi olla organisaatiossa

ensimmäinen prioriteetti, kun halutaan työntekijöiden toimivan sisäisinä yrittäjinä. (Antoncic B, Hisrich R, 2004.)

Sisäisesti yritteliääseen organisaatiokulttuuriin kuuluvat seuraavat elementit:

1. Selkeät tavoitteet. Työntekijöiden ja johdon yhteisesti sopimat tavoitteet luovat pohjan halutuille saavutuksille.
2. Positiivinen palaute - ja tukijärjestelmä. Potentiaaliset sisäiset yrittäjät tarvitsevat palautetta ymmärtääkseen, että heidän työllään on merkitys ja että työ on hyväksyttävää.
3. Yksilövastuun korostaminen. Innovatiivinen toiminta perustuu luottamukseen ja tulostas- tuuseen.
4. Tuloksiin perustuva palkitseminen. Palkitsemisjärjestelmän on kannustettava riskinottoa ja suoritusta. (Heinonen & Paasio 2005, 33. Mukailtu Kuratkon taulukosta)

Sisäisen yrittäjyyden ajattelu- ja toimintamallin hyödyt organisaatiolle ovat moninaiset: Sitoutumi- nen organisaatioon lisääntyy, työntekijöiden motivaatio kasvaa, organisaation tavoitteellisuus li- sääntyy, organisaation byrokratia kevenee, organisaatio oppii ja kehittyy, muutosten läpivieminen helpottuu, tuloksellisuus lisääntyy, tiimityöskentely lisääntyy ja työ koetaan mielekkääksi. (Heino- nen 1999.)

Entrepreneur - nimisessä aikakausjulkaisussa Schawbel (2013) esittelee USA:ssa tehtyjen tutki- musten perusteella sisäiselle yrittäjyydelle ominaisia väitteitä:

1. Johtajat ovat valmiita tukemaan sisäistä yrittäjyyttä. Hieman yli puolet tutkimuksessa haas- tatelluista johtajista olivat erittäin suopeita sisäiselle yrittäjyydelle. Sen havaittiin tuovan johtajalle arvoa ja kunniaa, koska näissä tiimeissä huomattiin olevan enemmän innovatiivi- suutta, työntekijät ovat tehokkaita ja tuotteliaita.
2. Valtaosa työntekijöistä ei uskonut pystyvänsä ajattelemaan tai toimimaan kuten sisäinen yrittäjä toimii. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat, ettei heillä ole mahdollisuutta sel- laisiin joustoihin, vapauteen tai resursseihin kuin sisäisessä yrittäjyydessä edellytetään. Työntekijät kokivat jo tekevänsä niin paljon, etteivät halua tai pysty lisäämään työsarkaa il- man asianmukaista joustoa tai kannustinta. Useissa yrityksissä ei sisäistä yrittäjyyttä vielä ymmärretty tai joustavuutta ollut mahdollista hyödyntää. Työntekijät myös pelkäsivät ”astu- vansa esimiesten varpaille” toimiessaan sisäisen yrittäjän ajatusmallin mukaisesti.

3. Sisäinen yrittäjyys on myös ponnahduslauta yrittäjyyteen. Lähes kaikki sisäisen yrittäjän mallin mukaan toimivat uskoivat, että heillä olisi kaikki edellytykset oman yrityksen perustamiseen.

3.2 Julkinen sektori ja johtaminen

Sisäinen yrittäjyys mielletään yleisimmin yksityisen yrityksen toimintakulttuuriksi. Julkisen organisaation johtamisen on ajateltu eroavan suuresti yksityisen yrityksen johtamisesta. Tätä puoltavat seuraavat seikat: Julkisen organisaation johtajilla on usein vähän päätösvaltaa. Merkittävät suuret päätökset ovat poliittisia päätöksiä. Organisaation perustehtävä on tuottaa yhteiskunnan tarvitsemat palvelut mahdollisimman vähin julkisin varoin. Koska julkinen organisaatio ei ole voittoa tavoitteleva, ei siltä ole perinteisesti useinkaan vaadittu tarkkaa raportointia toiminnastaan. Toisaalta mahdolliset epäkohdat voidaan verhota ison organisaation perusongelmiin. Iso organisaatio on oikeutempu toimimaan tavallaan ilman johtajien tilintekovastuuta. (Stenvall & Virtanen 2010, 35 – 39.)

Termillä sisäinen yrittäjyys kuvataan yrittäjämäistä toimintaa ison organisaation sisällä (Anttiroiko & Tiura 1997, 1 – 11). Pienen ja ison organisaation lähtökohdat yrittäjämäiselle toiminnalle ovat erilaiset. Pienessä organisaatiossa omistus on usein lähellä toimintakenttää ja toimintapa tästä syystä on yrittäjämäinen. Pienessä yrityksessä byrokratia on vähäinen, päätökset nopeita, ja siksi pienissä yrityksissä innovointi ja luovuus ovat paremmin esillä ja uudet ideat helpommin toteutettavissa. (Heinonen & Vento - Vierikko 2002, 28 – 30.)

Julkisen organisaation tavoitteena on tuottaa yhteistä hyvää käyttäjilleen, kun taas yksityinen yritys tuottaa arvoa ja mainetta omistajilleen. Kuitenkin tämän vuosikymmenen talousongelmien aiheuttamat paineet ovat pakottaneet julkisen sektorin organisaatiot muutokseen. Julkisilta organisaatioilta on alettu edellyttää, että johtamisessa otetaan mallia yksityiseltä sektorilta. Tätä alettiin kutsua vuosikymmenen alussa uudeksi julkiseksi johtamiseksi, kunnes myöhemmin johtamista on tutkittu kokonaisvaltaisemmin ja on alettu puhua uudesta julkisesta hallinnasta (NPG). (Virtanen, luennot 2014.) Tämä edellyttää johtajilta sisäisen yrittäjyyden toimintamallin omaksumista, uudenlaisten tulostavoitteiden miettimistä, ammattijohtajuutta, markkinoiden tuntemusta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Poliittiset päättäjät ovat alkaneet vaatia julkiselta sektorilta näyttöä, on tultava tulosta. Julkisten johtajien toimintaa arvioidaan uudella tavalla. Henkilökunnalta odotetaan luovuutta, avoimuutta ja motivaatiota kokeilla uusia asioita ja kehittää omaa työtään. Johtaminen on työyhteisöjen

johtamista ja organisaatiokulttuuria muokkaavaa kehittämistä. Perinteisesti julkisen sektorin johtajaksi on noussut virkaiältään vanhin, pisimpään töitä tehnyt. Tietoa ja substanssiosaamista on pidetty erittäin tärkeänä johtajilla. Nyt uuden aikakauden johtajilta vaaditaan erilaista yleisjohtajuutta, vankkaa talousosaamista ja ihmisten johtamisen osaamista. (Stenvall & Virtanen 2010.)

1990-luvun lama pakotti kuntasektorin miettimään toimintatapojaan uudelleen. Tähän aikaan yksityinen sektori alkoi tuottaa terveydenhuollon palveluja ja kilpailla kuntasektorin kanssa. Laman saattelemana ja tiedon lisääntyessä myös terveydenhuollon asiakkaista tuli entistä valveutuneempia ja tarkempia saamastaan palvelusta. Kuntalaisten arvot ja asenteet julkista sektoria kohtaan muutuivat kriittisemmiksi, koska keskustelun aiheena oli julkisin verovaroin tuotetut palvelut (Heinonen 1999, 13 - 14). Heinosen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kunnallisen yksikön sisäisen yrittäjyyden, asiakaslähtöisyyden ja kilpailukyvyn toteutumista ja merkitystä uudennaisessa päätöksentekotilanteessa. Tutkimuksessa pohditaan myös käsitteiden suhdetta toisiinsa. Uudennaisella päätöksentekotilanteella tarkoitetaan tutkimuksessa juuri laman aikaa, 1990-lukua. Tutkimuksen kolmannessa osassa keskitytään sisäiseen yrittäjyyteen kunnallisessa yksikössä.

Sisäisen yrittäjyyden toimintamallissa uskotaan ison yrityksen saavuttavan parempaa muutosta ja innovaatiota, jos työntekijöitä rohkaistaan toimimaan yrittäjämallin mukaan. Sisäisen yrittäjyyden keskiössä on muutoksen mahdollisuus ja halukkuus muutokseen. Koska iso julkinen organisaatio on perinteisesti hyvin byrokraattinen, on sisäistä yrittäjyyttä ajateltu ”lääkkeeksi” helpottamaan byrokratiaa. Byrokraattisessa yrityksessä on vain vähän mahdollisuuksia ja kykyä muuttua ulkoisen ympäristön muutosten mukaisesti. Byrokratia tuo mukanaan tiukkoja sääntöjä ja sääntöjen noudattaminen muodostuu toiminnan itsetarkoitukseksi. Hidas byrokratia ei anna tilaa luovuudelle. Perinteisesti julkisen sektorin resurssit ovat myös ohjanneet toimintaa hyvin pitkälti. Toimintojen laajuutta on mitattu käytettävissä olevilla resursseilla. Toimintaympäristön muutokset pakottavat kuitenkin kuntaorganisaation muuttumaan. Koska samaan aikaan myös taloudelliset rajat tulevat vastaan, on kuntasektori pakotettu miettimään uusia toimintatapoja. (Heinonen 1999, 155 – 160.) Byrokraattisuudesta ja ympäristön tuomasta muospaineesta kirjoittavat myös Anttiroiko ja Tiura (1997).

Sisäisesti yritteliäs organisaatio pyrkii mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan mahdollisimman vähillä resursseilla. Sisäisesti yritteliäisessä organisaatiossa on matala hierarkia, päätöksiä tehdään tarvittaessa nopeasti ja ympäristöstä tuleviin muospärsykkeisiin pyritään vastaamaan. Palkitseminen tällaisessa organisaatiossa perustuu tuloksiin, ja palkitseminen motivoi ryhmää onnistumaan ja toimimaan oikealla tavalla. Onnistuminen näkyy työn tuloksissa ja sisällössä. Käsitteenä sisäinen

yrittäjyys on saanut monet ennakkoluuloisiksi. Sen on ajateltu tarkoittavan toimintojen yksityistämistä ja supistamista. Se koetaan ristiriitaiseksi julkisissa organisaatioissa. Onkin ajateltu, että poliittisessa ohjauksessa olevassa julkisessa organisaatiossa ei voida toimia samoin periaattein kuin yksityisessä yrityksessä. Kuitenkin sisäinen yrittäjyys toimintamallina tuo uutta ajattelua tehdä työtä eri tavoin ja suhtautua työhön uudella tavalla. (Heinonen 1999, 161 – 165.)

Organisaation ylimmällä johdolla on suuri merkitys sisäisen yrittäjyyden ymmärtämisessä. Johdon tehtävänä on tukea henkilökuntaa uudenlaiseen ajattelutapaan, vapauttaa yritys pinttyneistä toimintatavoista sekä edistää vuorovaikutusta. Johdon tehtävänä on olla omalla esimerkillään uudistusmielinen ja innovatiivinen. Johdon toiminta määrittää organisaation byrokraattisuuden, ja vain johdon omalla toiminnalla byrokratiaa ja hierarkiaa voidaan vähentää (Heinonen 1999, 173 – 177).

Nyyssölän tutkimuksessa (2008) tutkittiin ammattikorkeakoulujen näkökulmasta muun muassa sisäistä yrittäjyyttä ja tuloksellisuutta. Sisäinen yrittäjyys on tutkimuksessa jaoteltu yksilötason ja organisaatiotason sisäiseen yrittäjyyteen. Organisaatiotason sisäistä yrittäjyyttä kuvaa yrittäjähenkilön organisaatiokulttuuri, jossa annetaan vapautta ideoida ja olla luova ja jossa muutos on mahdollinen ja riskien ottaminen on sallittua. Sisäisen yrittäjyyden johtaminen on haasteiden ottamista ja vastuun jakamista, muutossuuntautunutta ja resurssien osoittamista kehittämistyöhön. (Nyyssölä 2008).

Tutkimustuloksissa ilmeni, että painetilanteissa koulujen muutoshalu koettiin suurimmaksi. Vapautta ja luovuutta kouluissa oli paljon, mutta se ei vielä välttämättä johtanut merkittäviin muutoksiin. Kontrolli koettiin voimakkaaksi, mikä taas on vastoin sisäisen yrittäjyyden ihannetta. Henkilökunta koki saavansa kannustusta yrittäjämäiseen toimintatapaan ja että kouluja johdettiin tavoitteellisesti kohti yhteisesti sovittua visiota. Kritiikkiä tuli kuitenkin siitä, että virheistä ei opittu, virheitä ei käsitelty yhdessä oppimista silmälläpitäen. Koulut koettiin tuloksellisiksi, etenkin opetusministeriön asettamien oppimistavoitteiden suhteen. Vaikuttavuutta arvioitaessa koulut koettiin vaikuttaviksi, kun oppilaat saavuttivat asetetut tavoitteet. Johtamisen tuloksellisuutta arvioitiin koulun oppimistavoitteiden perusteella. Tämän merkitys henkilökunnalle oli tärkein, sillä korkeilla oppimistuloksilla koulun maine paranee. Opetusministeriön tavoitteet olivat tärkeämmät kuin koulujen omistajien tavoitteet. Organisaatiotason sisäinen yrittäjyys jäi heikoksi, vaikka joitain sisäistä yrittäjyyttä tukevia piirteitä kuten luovuus ilmeni. Suurin puute oli se, ettei johto pyrkinyt riittävän aktiivisesti kontrollin ja byrokratian pienentämiseen. (Nyyssölä 2008).

Uudenlainen johtamisajattelu on tuonut julkiselle sektorille uudenlaiset elementit: taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus. Taloudellisuus tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan mahdollisimman paljon palveluja mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Tuottavuutta mitataan edellä mainituilla seikoilla, eli kuinka paljon tuotosta saadaan aikaan alennetuilla kustannuksilla. Vaikuttavuus taas ilmentää sitä, miten hyvin tuottavuus on toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukainen (Koivumäki 2005.)

Käytännössä tämä on tarkoittanut seuraavanlaisia muutoksia julkisen sektorin johtamisessa:

- ”päättöksenteon ja vastuun hajauttaminen
- keskushallinnon yksinkertaistaminen (esimerkiksi virastojen yhdistämiset)
- menojen tiukempi kontrolli
- virastojen liikelaitostaminen, yhtiöittäminen ja yksityistäminen
- toimintojen ulkoistaminen (esimerkiksi ostopalvelut)
- virastojen toimintaa tukevan tiedon keräämisen rationalisointi
- aluehallinnon keventäminen
- valtion henkilöstöhallinnon hajauttaminen” (Koivumäki 2005, 17)

Uudessa johtamiskulttuurissa edellytetään myös henkilöstöltä uudenlaista tehokkuutta ja tulosvastuuta. Koivumäen tutkimuksessa todetaan, että henkilöstön sitoutumisella on erittäin suuri vaikutus tulostavoitteiden saavuttamiselle. Työn tuloksia ja laatua on alettu valvoa tarkemmin. Aiemmin on myös todettu, että johtajan pätevyys ei muodostu enää virkaiän perusteella, vaan nimenomaisesti ammattitaidon ja johtamisosaamisen perusteella. Tämän tutkimuksen päätelmiä on lisäksi se, että työmäärä on kasvanut julkisella sektorilla, koska töitä organisoidaan eri tavalla ja työntekijämääriä on järjeistetty. Työntekijöitä ei ole varsinaisesti vähennetty, mutta työvoimaa on liikuteltu uudella tavalla tarpeiden mukaan. Hallinnollinen byrokratia, esimerkiksi johtajien työajan valvonta on vähentynyt, mutta toisaalta heiltä vaaditaan aivan uudenlaista tuloksellisuutta. Myös ympäristön muutokset, joita käsitellään seuraavana muutosjohtamisen kappaleessa, vaikuttavat entistä enemmän julkisen sektorin työntekijän työhön. (Koivumäki 2005.)

”Yrittäjämäinen toimintatapa on toimintaa, jonka avulla yksilö, ryhmä ja/tai kunnallinen yksikkö parantaa kykyään aikaansaada, kehittää ja selviytyä menestyksekkäästi muutoksista ja innovaatioista, joihin sisältyy hyvin paljon epävarmuutta ja monimutkaisia tilanteita sekä näin toimimalla saadaan henkilökohtaista tyydytystä”. (Heinonen 1999, 178 – 183).

Organisaatiokulttuurin merkitys nousee esiin useissa tutkimuksissa. Jokaisessa organisaatiossa on syvään juurtunut kulttuuri toimintamalleineen. Muutoksen avaimena on tämän kulttuurin muokkaaminen ja johtajan asema kulttuurin muokkaajana ja muutoksen tekijänä. Anttiroiko & Tiura (1997) ja Kotter (1996) kuvaavat kirjoissaan organisaatiokulttuurin merkitystä. Kulttuuri työyhteisössä tarkoittaa yhteisiä tapoja, arvoja ja normeja toimia. Yhteiset arvot ovat usein yhteisön päämääränä toiminnalleen. Kulttuuri on usein niin toimipaikkasidonnainen, että uusi työntekijä oppii huomaamattaan työpaikkansa tavan toimia sekä normit. Vanhat työntekijät usein myös pohjustavat uuden työntekijän ajattelemaan työpaikan vanhan ajattelumallin mukaisesti. Aiemmin epäonnistuneet tilanteet pysyvät muistissa ja ovat esimerkkejä siitä, kuinka ”tällä aina asiat menevät ja toimitaan”. Ei riitä, että johtaja toimii sisäisen yrittäjyyden periaattein, vaan hänen kannustamanaan muu henkilöstö alkaa toimia samansuuntaisesti (Anttiroiko & Tiura 1997, 55 – 56).

Heinosen ja Toivosen (2006) tutkimuksessa sisäisestä yrittäjyydestä kunnissa todetaan, että sisäinen yrittäjyys ei ole ainoastaan johdon toimintatapa tai automaattinen toimintatapa organisaatiossa, missä johto on sen sisäistänyt. Työntekijät saadaan toimimaan sisäisen yrittäjyyden mallin mukaan vasta, kun organisaation visio on jaettu ja ymmärretty yhteisesti, sekä työntekijöille on annettu valtuutus pyrkiä toimimaan ja kehittämään organisaatiota sovittuun suuntaan. Sisäinen yrittäjyys on voimakkaasti sidoksissa työyhteisöön ja päivittäiseen vuorovaikutukseen. (Heinonen & Toivonen 2006.)

Aiemmin mainittua uutta julkisjohtamista on myös kritisoitu siitä, että se ei pysty täysin vastaamaan julkisen sektorin palvelutarjontaan, etenkin hyvinvointivaltion näkökulmasta, missä kaiken pitää olla yhdenmukaista, oikeudenmukaista ja perinteisesti julkisin varoin tuotettua. Julkisen sektorin johtajia on asetettu vastakkain liike-elämän johtajien kanssa ja epäilty, pystyykö toimintatapoja yhdenmukaistamaan. Avuksi julkisella sektorilla on käytetty liike-elämälle tuttuja konsultteja auttamaan johtamisen kehittämisessä ja tuomaan yritys-elämälle tuttuja elementtejä johtamistyöhön. Kriitikin kohteena on myös uudenlaisen johtamiskulttuurin sopivuus monivivahteiseen ympäristöön, jossa vastuu on yhteisen hyvinvoinnin säilyttämisestä ja jossa johtajat ovat valittu osin poliittisin perustein. Taloudellisen tehokkuuden on myös arveltu olevan vastoin hyvinvointivaltion yhteisöllisyyden arvoja. (Lähdesmäki 2003.)

Julkisen sektorin palveluja tarkastellaan kriittisemmin pohtien ovatko kaikki palvelut välttämättömiä ja voidaanko palveluvalikoimaa karsia. Yksityistäminen ja tulosohejaus ovat uusia elementtejä, joiden mukana palveluohjaus on muuttunut ja tehostunut. Haastateltujen mielestä uutta oli kustan-

nustietoisuus, tulosvastuullisuus ja ammattijohtajuuden korostuminen. Edellä mainittujen ansiosta haastateltavat kokivat asiakaspalvelun ja kansalaisten palvelemisen parantuneen. Erityisesti on muuttunut johtajan palkkaamiseen vaikuttavat kompetenssit. Perinteisesti esimiehet valittiin substanssiosaamisen perusteella. Uuden johtamiskulttuurin periaatteiden mukaan johtajat valitaan johtamisosaamisen ja -kokemuksen perusteella. Kustannustehokkuuden myötä uutena elementtinä on tullut myös toiminnan arviointimenetelmien kehittyminen ja säännöllinen arviointi. Entinen hidas byrokraattinen organisaatio on myös nopeuttanut prosesseja, ja päätöksiä tehdään nopeammin. (Lähdesmäki 2003.)

Haastateltavien mielestä kuitenkin julkisen sektorin johtajan tehtäväkenttään kuuluu paljon lainsäädännöllistä osaamista ja velvollisuuksia kansalaisia kohtaan, joten täysin ei voida toimia kuten yksityisellä sektorilla. Kyky toimia tuloksellisesti, pystyä suunnittelemaan ja arvioimaan toiminnan tuloksellisuutta, vaatisi tulosten näkymistä nopeammalla aikavälillä. Hyvinvointivaltion palvelut ovat kuitenkin sellaisia, joissa tulokset näkyvät vastan pitkän aikavälin kuluttua. Työtä ohjaa uudenlainen tulosvastuu, strategisen johtamistaidon vaatimus sekä uskallus riskinottoon. Näiden paineiden ohella johtajalta odotetaan innovatiivisuutta. Johtajankin työn pitäisi olla innostavaa ja mielekästä. Silloin johtaminen kehittyy ja uskalletaan kokeilla uusiakin tapoja toimia. (Lähdesmäki 2003.)

Julkisen sektorin johtajalla on 2000-luvulla aivan uudet haasteet. Työväestön ikärakenne on muuttunut ja muuttuu entisestään. Erityisesti henkilöstöjohtamisen haaste on ikääntyvien johtaminen, kannustaminen ja tukeminen työssä jaksamiseen pidempään sekä uusien työntekijöiden rekrytoiminen niukentuvien työntekijämarkkinoiden sisällä. Jotta niukkenevilla työmarkkinoilla pärjää, pitää työnantajan näyttää ulospäin kilpailukykyiseltä ja halutulta työpaikalta. Palkkausjärjestelmiä tulisi kehittää nykyaikaisiksi ja enemmän työntekijän henkilökohtaista panosta tukeviksi. Johtajalle muodostuu yhä enemmän tehtäviä, jotka ovat muista kuin johtajasta riippuvaisia. Hyvinvointivaltiossa poliittisten ratkaisujen merkitys on suuri; miten kuntajärjestelmä jatkossa muodostuu, ollaanko valmiita kansainvälistyvään ja tietoteknistyvään yhteiskuntaan sekä kuinka saada kuntalaiset oma-toimisemmiksi, jotta palveluja voitaisiin kohdentaa tarkemmin. Ikääntyvässä yhteiskunnassa sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän merkitys kasvaa. Uudistusmyönteisyyttä on, mutta huoli voimavarojen riittävydestä entistä pienemmillä resursseilla on julkisessa hallinnossa suuri. (Lähdesmäki 2003.)

Johtamisen näkökulmasta sisäisesti yritteliäässä organisaatiossa sekä johdolla että henkilöstöllä on yhteinen näkemys organisaation suunnasta ja perustehtävästä. Tämä edesauttaa joustavuutta ja luot-

tamusta siitä, että henkilöstö toimii aktiivisesti tavoitteiden suuntaisesti, kontrollin tarve vähenee. Henkilöstö haluaa aktiivisesti muuttaa tehottomia ja hankalia prosesseja, edistää työhyvinvointia ja luoda työpaikalle kulttuurin, joka kannustaa innovatiivisuuteen ja yhteistyöhön. Erilaisuus henkilöstössä koetaan voimavaraksi. Tasapäistämisestä ja tiukasta normituksesta halutaan suvaitsevampaan, ja erilaiset mielipiteet ja ideat hyväksyvään työyhteisöön. Tutkimuksen mukaan juuri johtamisella on äärettömän iso vaikutus siihen toteutuuko edellä mainittu ja pystytäänkö terveydenhuollossakin kehittämään toimintakulttuuria hyvän johtamisen keinoin. Kyseessä on mitä suurimmassa määrin panostus henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Laaksonen E, Lemström T, Virtanen J.V, Heinonen J, Hytti U, 2012.)

Julkisen sektorin yksi suurimmista organisatorisista muutoksista 1990-luvun lopulla ja 2000-luvulla on ollut organisaation sisäisten yritysten perustaminen eli liikelaitostaminen. Osa ison julkisen organisaation toiminnoista on yhtiöitetty ja näin pyritty saamaan tulosvastuullisuutta, tehokkuutta ja ketteryyttä reagoida muutoksiin. Tällä keinolla on saatu pienempiä yrityksen omaisia yksiköitä tavoitteenaan tehokkaampi toiminta, vaikkakaan nämä yksiköt eivät voi olla liiketuottoa tavoittelevia, koska toimivat julkisen organisaation konsernirakenteessa. Pienempi yksikkö mukautuu nopeammin uusiin tilanteisiin ja päätöksenteko on kevyemmällä hallinnolla nopeampaa. Tämän lisäksi osa julkisen sektorin toiminnoista on puhtaasti yksityistetty. Sillä on pyritty säästöihin sekä palvelujen parantamiseen. Esimerkkinä tästä on avoterveydenhuollon terveystieteiden ulkoistaminen.

Kustannustehokkuusajattelu ja julkisten palvelujen uudistamisinto sai vaikutteita uusi julkisjohtaminen New Public Management – ajattelusta 1990-luvulla. Tämän ajattelumallin mukaisesti kilpailun lisääminen, tuotteistaminen ja sopimusperusteinen toimintatapa ovat keskeisessä roolissa ulkoistamisessa. Lähtösykäys tälle johtamisajattelulle tuli valtionohjausjärjestelmän muutosten myötä. (Komulainen 2010.)

Ulkoistamisen kustannushyödyistä ja samalla laadukkaan hoidon turvaamisesta on myös kiistelty. Ulkoistamisen keskeisin syy on ollut palvelujen saatavuuden turvaaminen. Tutkimuksen mukaan lisäkustannuksia syntyy, kun kunta joutuu ostamaan lääkäripalvelut kalliiseen hintaan oman työvoiman puuttuessa. Perusteellisia laskelmia ulkoistamisen lisäkustannuksista tai säästöistä ei juuri ole olemassa. Mikkolan tutkimukseen vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että avoterveydenhuollon palvelujen ostaminen yrityksiltä oli aiheuttanut jonkin verran lisäkustannuksia. (Mikkola 2009.)

Koirasen ja Pohjansaaren kirjassa on kuvattu sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi neljä erilaista lähestymistapaa: yksilökeskeinen -, ryhmäkeskeinen - ja organisatorinen lähestymistapa sekä erillisten yritysten perustaminen. Organisatorinen lähestymistapa tähtää juuri tähän organisaation sisällä tapahtuvaan uuteen ajattelumalliin. Yrittäjähenkisyyden luomisella pyritään kannustamaan luovuuteen ja uusiin toimintatapoihin (Koiranen 1994, 35). Kirjassa kuvataan case -esimerkkinä sisäisen yrittäjyyden tehostamiskokeilua Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Paine ajattelutavan muutokseen on siis terveydenhuollossa ollut jo vuosikymmeniä. Silloinen sairaalanjohtaja kuvasi johtamisen haasteita muun muassa niin, että perinteisestä viranhaltijuudesta pitäisi päästä yrittäjämäisempään toimintatapaan. Asiakkaille tulisi tarjota sujuvampia palvelumalleja ja terveydenhuollon markkinoista pitäisi muodostaa joustavampia. Tavoitteena tälle kokeilulle oli saada henkilökunta sitoutuneemmaksi kehittämiseen ja luoda joustavampi organisaatorakenne. (Koiranen 1994, 111 – 114.)

3.2.1 Terveydenhuollon toimijat

Julkisen sektorin toimintaa ja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoita säätelevät hyvin monet lait ja asetukset. Tämä voi olla omiaan tukahduttamaan luovuutta. Ollaan arkoja kokeilemaan uusia luovia työmenetelmiä sen pelossa, miten nämä säädökset suhtautuvat uusiin toimintoihin. Edellä mainittu hidas päätöksenteko tai puuttuva päätöksentekovalta liittyy myös vahvasti tähän.

Terveydenhuollon organisaatioissa ajatellaan perinteisesti olevan hyvin vähän tilaa luovuudelle ja riskien ottamiselle johtuen vahvasta byrokraattisuudesta sekä ainaisista vähäisistä resursseista. Tästä syystä olisikin erittäin tärkeätä, että henkilökunnassa olisi innovatiivisia sisäisiä yrittäjiä. Resursseista huolimatta ja niitä helpottaakseen sisäinen yrittäjä pyrkii keksimään uudenlaisia toimintatapoja ja näin pyrkii selviytymään monimutkaisistakin tilanteista. (Laaksonen ym. 2012.)

Henkilöstön ajatusmaailmassa tapahtuvat jatkuvat muutokset väsyttävät ja hankaloittavat kehittämistoimintaa. Myös eri henkilöstöryhmien toisistaan irrallinen johtaminen on hidasteena. Työn luonne itsessään rajoittaa luovuutta siten, että potilasturvallisuus ja lääketiede määrittävät monia eri toimintatapoja. Edellä mainitut seikat koetaan liiankin sitoviksi eikä uskalleta innovoida muissa mahdollisissa tilanteissa. Sisäisellä yrittäjyydellä ei luonnollisestikaan ratkaista kaikkia terveydenhuollossa koettuja haasteita ja ongelmia, eikä toimintatapoja hetkessä muuteta, mutta työ voisi olla mielekkäämpää, kun sallitaan joustavuus ja vapaus kehittää omaa työtään. (Laaksonen ym. 2012.)

Laaksosen kirjassa (2012) haastattelujen perusteella kävi ilmi, että sisäistä yrittäjyyttä pelätään ja sitä verrataan turhankin paljon yksityiseksi yrittäjäksi ryhtymiseen. ”Sisäinen yrittäjyys on rajojen rikkomista, ja se vaatii henkilökohtaista riskinottoa ja olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistamista. Samalla se luo työntekijälle mahdollisuuksia kehittää itseään, työyhteisöään ja sitä kautta koko terveydenhuollon toimintakenttää” (Laaksonen ym. 2012).

Perusterveydenhuollon yrittäjyyttä kuvaavassa selvityksessä todetaan, että merkittävin syy terveyskeskusten heikkoon toimivuuteen on johtamisongelmat. Etenkin terveydenhuollossa, mutta myös muilla sektoreilla työpaikan vetovoimaisuuteen vaikuttaa johtamiskulttuuri. Backin selvityksessä kävi jopa ilmi, että lääkärit pitivät parempana johtajan koulutuksen saanutta kuin lääkärijohtajaa. Terveydenhuollon ammattilaiset ovat korkeasti koulutettuja substanssiasiantuntijoita, johtamiseen tarvitaan aivan muunlaista osaamista. Selvityksen johtopäätöksinä on jopa väite, että paremmalla johtamisella voitaisiin hallita yleistä ”kaaosta” terveysasemilla sekä saada helpotusta lääkäripulaan. Sisäinen yrittäjyys on yksi merkittävin johtajuuden kehittymiseen vaikuttava tekijä. Sisäinen yrittäjyys parantaa palveluorganisaation laatua ja tehokkuutta merkittävästi. Oli organisaatio yksityinen tai julkinen. Sisäisen yrittäjyyden myötä myös kuntasektorille voisi luoda aivan uudenlaisia kannustinmalleja, jotka edesauttaisivat sitoutumista ja työn kehittämistä innovatiivisemmaksi ja palkitsevammaksi. (Back 2004.)

Julkisella sektorilla ei ole aikaisemmin ollut kilpailuasetelmaa, ja siksi vaatimukset ja haasteet toimia tehokkaammin ja taloudellisemmin ovat olleet pienet. Aiemmin on ollut itsestään selvää, että asiakkaat käyttävät tiettyä palveluntarjoajaa, paikallista julkista terveydenhuoltoa. Erityisesti terveydenhuollossa kilpailuasetelma on tuonut muutoksia perinteiseen. Kun yksityiset ovat alkaneet tuottaa samoja palveluita ja asiakkaat voivat valita, mihin menevät, on muodostunut uudenlainen markkina. Tätä markkinaa valvotaan poliittisesti ja kuluttajien toimesta huomattavasti tarkemmin. (Almqvist 2004.) Täysin uusi markkinatilanne terveydenhuollossa on myös vapaus hakeutua hoitoon Euroopan unionin sisällä muuhun kuin kotimaahan tai jopa kansallinen vapaus hakeutua hoitoon muulle kuin kotipaikkakunnalle. Näin ollen ainakin yliopistolliset keskussairaalat kilpailevat keskenään potilaista.

3.2.2 Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS)

HUS:n strategiassa tarkastellaan uudistavaa johtajuutta. Johtamisella luodaan edellytykset tehokkaalle ja laadukkaalle toiminnalle. Yksi tavoite on oikeanlainen johtajien rekrytointi, jossa korostetaan johtamisen ammattiosaamista. Johtajien koulutukseen ja etenkin liiketoimintakoulutukseen panostetaan, johtamista kehitetään nimenomaisesti talousjohtamisen osalta.

”Suurena työnantajana, merkittävänä taloudellisena toimijana ja elintärkeiden palveluiden tuottajana HUS:n johtamiseen kohdistuu erittäin suuret vaatimukset. Johtamisella luodaan edellytykset potilaslähtöiselle, laadukkaalle, vaikuttavalle ja kustannustehokkaalle toiminnalle.” (HUS:n strategia vuosille 2012 – 2016.)

HUS:n arvot ovat: ihmisten yhdenvertaisuus, potilaslähtöisyys, luovuus ja innovatiivisuus, korkea laatu ja tehokkuus sekä avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus. Näistä luovuudella, innovatiivisuudella, tehokkuudella ja luottamuksella on jo aiemmin tässä tutkimuksessa todettu olevan merkitys juuri johtamisen ja sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa vuodelta 2013 todetaan, että sisäiseen yrittäjyyteen kannustavan toimintamallin käyttöönotto ei onnistunut. Tavoitteena oli pilotti, missä olisi määritelty pilottiyksikön reunaehdot itsenäiselle toiminnalle (HUS tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

3.3 Muutosjohtaminen

Sisäinen yrittäjyys toimintamallina ja muutos liittyvät vahvasti toisiinsa. Muutos katsotaan mahdollisuutena ja on positiivinen asia silloin kun toimitaan sisäisen yrittäjyyden ajattelumallin mukaisesti.

Johtaminen korostuu muutostilanteissa. Haveri & Majoinen kuvaavat muutosjohtajuuden edellytyksiä: osaamisen ja motivaation lisääminen sekä parantaminen, hyvä vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä, johtajuus eli vastuun ottaminen, yksittäisten työntekijöiden tavoitteellinen toiminta ja organisaatiomuutoksen hyväksyntä koko työyhteisön toimesta. (Haveri & Majoinen 2000, 30 - 33.)

3.3.1 Muutosprosessi

Kotter (1996) erittelee muutosprosessin vaiheittain seuraavasti:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Sisäisen yrittäjyyden aikaansaama hyöty muutosprosessissa painottuu neljään ensimmäiseen kohtaan, joissa motivoidaan henkilöstö muutokseen. Muutos ja muutoksen mahdollistaminen ovat asennekysymyksiä. Esimiehen tärkein tehtävä on luoda myönteinen asennoituminen muutokseen ja ylipäättään kaikkeen, mikä vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Aina kuitenkin jotkut jäävät motivoitumatta, jolloin puhutaan muutosvastarinnasta. Sitä kuvataan tarkemmin myöhemmissä kappaleissa.

Kaikki vaiheet on kuitenkin käytävä läpi muutoksen aikaansaamiseksi, ja vaiheet voivat elää prosessissa myös limittäin. Motivaatiotasot voivat vaihdella vielä prosessin aikana. Ihmisten johtaminen on joukko prosesseja, joilla organisaatiota muutetaan vision määrittämään suuntaan. Muutoksessa on lähinnä kyse ihmisten johtamisesta, ei asioiden johtamisesta. (Kotter 1996.)

Isojen vanhojen organisaatioiden byrokratia ja hierarkia ovat perinteisesti hidastaneet muutoksia. Näissä organisaatioissa ei ole totuttu joustavaan itsenäiseen ajatteluun. On aina toimittu lähtökohtaisesti vain johtajan ohjeiden mukaan. Itsenäiseen yritteliäiseen toimintaan voidaan tarvita joissain organisaatioissa jopa erikseen ylemmän johdon lupa; uudenlaisia toimintamalleja ei ole lupa kokeilla. Kotterin (1996) ja Yukln (1989) mukaan muutosta ei myöskään tehdä pakolla, vaan luovuudella, asiaan omistautumisella sekä luottamuksella. Kun tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, on mahdollista aikaansaada muutos isostakin vastustuksesta huolimatta.

Muutoksessa on useimmiten kyse uudesta ja uudistumisesta. Kaikki uusi tuo myös organisaatioon epävarmuutta. Etenkin organisaatiokulttuurin muutos koetaan epävarmuutta aiheuttavaksi. Heinosen tutkimuksen (1999) tutkimuskohteissa organisaatiokulttuuria muuttavat henkilöt koettiin työyhteisöä häiritseviksi tekijöiksi. Kukaan työntekijöistä ei saisi olla liian innokas muuttamaan tai muuttamaan. Organisaatiokulttuuri koetaan työyhteisön peruspilariksi, sitä ei sovi horjuttaa. Merkityksellistä on se, miten hyvin ympäristöstä tulevat muutokset kyetään vastaanottamaan ja miten hyvin niissä nähdään oman organisaation muuttumisen mahdollisuus. Muutoksen mahdollisuus pitäisi nähdä myös oppimisprosessina. Virheitä tapahtuu aina ja ne pitäisi käsitellä myös oppimisen näkökulmasta. Virheet pitää ensin oppia hyväksymään ja sen jälkeen virheistä opitaan. Kun oppimishalukkuus kasvaa, myös tulokset paranevat ja uuden kehittämiselle annetaan mahdollisuus. Yritteliäs ja kehittyvä organisaatio saa myös jatkuvasti palautetta toiminnastaan ja saavutuksistaan. Johdon tulisi käyttää saatua palautetta sekä kannustimena että edelleen kehittämistarkoituksessa. Kehittyminen ja kehittäminen ovat sisäisen yrittäjyyden toimintamallissa jokaisen omalla vastuulla, mutta johdon tehtävänä on kuitenkin kannustaa kehittymään. (Heinonen 1999, 178 – 183.)

Muutos koetaan usein tilanteena, joka valtaa siihen osallistuvien mielen ja ajan niin täysin, että odotetaan prosessin päättymistä, jolloin päästään taas tasapainoiseen tilaan. Kuitenkin organisaatioiden muuttuessa yhä kompleksisemmiksi ei pysyvää tasapainotilaa ehkä enää ole ollenkaan, vaan ollaan jatkuvasti dynaamisessa liikkeessä. Sotarauta kutsuu tätä muutoksessa luovaksi jännitteeksi. Kirjassaan hän kuvaa muutosta dynaamisena prosessina, jossa tulisi päästä yhdestä vaikuttimesta toiseen oletettuun parempaan vaikuttimeen, ja kuinka vaikuttimet johdattavat muutoksen suuntaan ja onnistumiseen. Muutosprosessissa erityistä mielenkiintoa herättää tilanne, jossa siirrytään yhdestä vaikuttimesta toiseen, mikä aiheuttaa siirtymisen ja mitä tapahtuu kahden tilanteen välimaastossa. (Sotarauta & Lakso 2000.)

Muutos itsessään on aina oppimisprosessi; luovutaan vanhasta ja opitaan uutta. Julkisen organisaation ympäristö on nykyään monimutkainen, jatkuvasti muuttuva ja uusia vaatimuksia tuottava. Julkisella sektorilla paine muutokseen tulee useimmiten juuri ympäristöstä. Muutoksen kohteena voi organisaatiossa olla mikä tahansa osa-alue tai elementti: henkilöstö, rakenteet, teknologia, säännöt jne. Organisaation muutoksessa on kyse toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen järjestämisestä, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja päätöksenteosta. (Juppo 2005.)

Julkisen sektorin erityispiirteet, poliittisuus, byrokratia ja päätösten läpinäkyvyys tuovat muutosjohtamiseen omat haasteensa. Johtaja on asiantuntijajohtaja, joka johtaa organisaatiota historiallisten

piirteiden mukaan. Johtajalla on vähän päätösvaltaa ja päätösten pitää olla yhteiskunnallisesti vaikuttavia. Nämä hankaloittavat muutosjohtamista ja määrittelevät, millaisia johtamiskeinoja voidaan käyttää. Johtamisperiaatteina ovat avoimuus, tasa-arvo, vaikuttavuus, puolueettomuus ja riippumattomuus. Muutosprosessi on hidas. Se edellyttää poliittisia päätöksiä, ja siihen vaikuttavat ympäristön sosioekonomiset lähtökohdat sekä yleinen hyväksyttävyys. (Juppo 2005.)

Yhteiskunnan muuttuessa julkisen sektorin johtaminen on kuitenkin lähentynyt yksityisen sektorin johtamista ja tässä tullaan muutoshaasteisiin nimenomaisesti henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen on tässäkin artikkelissa avainkysymys. Muutosta johtavilla henkilöillä pitää olla riittävästi tietoa ja selkeä päämäärä muutoksesta. Muutos vaikuttaa myös toiminta- ja organisaatiokulttuuriin, minkä vuoksi henkilöstön täytyy luottaa johdon tekemiin muutosratkaisuihin. Muutoksen täytyy tapahtua organisaation joka tasolla, ja johtajan pitää olla täysin sitoutunut muutoksen läpiviemiseen. Johtaja tarvitsee avukseen hyvän taustatuen sekä riittävästi aikaa muutokseen. Julkisella sektorilla muutos on hidas prosessi, johon pitää valmistautua erityisen hyvin. (Juppo2005.)

Juppo on kehittänyt muutoksen johtamisen vaiheita erityisesti julkissektorin näkökulmasta:

1. Muutoksen valmistelu. Arvioidaan nykytilanne, perustellaan muutoksen välttämättömyys ja esitetään ratkaisuehdotukset.
2. Suunnitelmien laatiminen. Muotoillaan yhteiset arvot, visio ja tavoitteet. Keskustellaan työyhteisössä yhteisestä visiosta.
3. Resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen. Varmistetaan, että muutokselle on riittävät resurssit, myös fyysiset resurssit: tilat ja laitteet. Selvitetään mahdollinen muutosvastarinta ja sen syyt. Valtuutetaan muutoksesta vastuussa olevat johtohenkilöt tai tiimi viemään muutosta eteenpäin.
4. Sitouttaminen, viestintä ja motivointi. Tiedotetaan muutoksesta riittävästi ja motivoidaan henkilöstö muutokseen. Pyritään osallistamaan mahdollisimman laajalti henkilöstöä, jotta muutokseen sitouduttaisiin useissa tiimeissä.
5. Kannustaminen ja inspirointi. Kannustetaan muutokseen sekä yksilö- että ryhmätasolla.
6. Muutoksen toteuttaminen ja ohjaus. Päätöksenteko ja muutoksen koordinointi. Johto toimii esimerkillään. Luodaan uusia rakenteita ja toimintamalleja, jotta muutoksen on mahdollista toteutua.
7. Valvonta ja seuranta. Valvotaan muutoksen toteuttamisen vaiheita ja muutoksen kulusta vastuussa olevat henkilöt raportoivat siitä.

8. Vakiinnuttaminen. Muutos vakiinnutetaan organisaatiossa. Viestinnällä on iso merkitys.
9. Muutoksen juurruttaminen. Muutos juurrutetaan kaikille organisaatiotasoisille, uusi/uudet toimintamallit vakiinnutetaan.
10. Uudelleenarviointi ja palaute. Arvioidaan nykytilan ja tavoitetilan eroa. Palkitaan henkilöstöä hyvästä työstä. Edelleen kehitetään toimintamalleja ja sovitaan keinot arvioida muutosten vaikutukset. (Juppo 2005, 112 – 114.)

Muutosta tulee aina käsitellä kriittisesti ja harkita, miksi muutosta tarvitaan ja mihin muutoksella tähdätään. Ennen kaikkea muutosjohtajalta vaaditaan kriittisyyttä omaan toimintaansa, jotta muutostarve huomataan ja muutos osataan viedä oikealla tavalla eteenpäin. On pystyttävä näkemään ja ymmärtämään ympäristön muutoksen aiheuttama muutostarve. Muutokseen liittyy myös aina tavoitteellisuus ja oppiminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 31 – 42.)

Muutoksen johtamiselle voidaan esittää seuraavat lähtökohdat:

- Elämme jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä, tilanteiden ja oloilojen muutos on normaalia. Kompleksinen tila.
- Muutosprosessi itsessään vaikuttaa sekavalta ja olennaista onkin löytää se asiantila, järjestelmän osien keskinäinen vuorovaikutus, joka saa aikaan muutoksen ja osoittaa sille suunta.
- Systeemi tai organisaatio, joka on avoin, pystyy toteuttamaan muutoksen osana toimintaansa ja muutos nähdään jatkuvana prosessina. Pienilläkin asioilla on merkitystä, mikäli niiden avulla voidaan dynaaminen muutosprosessi käynnistää.
- Organisaatioissa tulisi olla avoimuutta uudelle ja erilaiselle ajattelulle, kyseenalaistaa olemassa olevaa ja pyrkiä aktiivisesti uuteen. (Sotarauta & Lakso 2000.)

Muutos vaatii aina käynnistyäkseen ja toteutuakseen muutosjohtajan. Stenvall ja Virtanen (2007) kuvaavat kirjassaan muutosjohtajan kompetenssit: muutosjohtaja on vastuuta kantava johtaja, muutosjohtaja kykenee itsehillintään, muutosjohtaja on tavoitettavissa oleva johtaja, muutosjohtaja tarttuu ongelmiin nopeasti, muutosjohtaja johtaa esimerkillään, muutosjohtaja on valmentaja (Stenvall & Virtanen 2007, 103 – 106).

Esimies sisäisenä yrittäjänä onnistuu, mikäli henkilöstö luottaa häneen. Luottamus on avainasemassa muutoksessa sekä siinä, että henkilöstö omaksuu työssään sisäisen yrittäjyyden toimintamallin. Luottamus edesauttaa myös avointa ilmapiiiriä, luovuutta ja uskallusta toimia eri tavoin. Luottamuk-

sen positiiviset vaikutukset näkyvät työyhteisössä joka osa-alueella. Luottamusta tunnetaan esimieheen, kollegoihin ja omaan itseen.

Henkilökunta, joka luottaa esimieheensä, tekee töitä innokkaasti ja sitoutuneesti. Muutostilanteet tuovat epävarmuutta ja haasteita. Luottava henkilökunta ottaa haasteet rohkeasti vastaan ja epävarmuuden sietokyky on parempi, koska luotetaan esimiehen harkintaan ja asioiden ratkaisukykyyn. Näin kokeva henkilökunta haluaa kollektiivisesti auttaa esimiestä muutoksen läpiviemisessä. Muutoksen sietämistä edesauttaa myös se, että luottamuksellisessa ja avoimessa ryhmässä uskalletaan tuoda julki mielipiteet, ehdotukset ja jopa kritiikki. Korjaavan ja rakentavan kritiikin kautta voidaan löytää erilaisia tapoja tehdä asioita, viedä muutosta eteenpäin tai jopa toimia toisin, kuin ennalta oli suunniteltu. Luottamus luo yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka kannustaa ja auttaa työyhteisöä ratkomaan monimutkaisiakin tilanteita. (Stenvall & Virtanen 2007, 78 – 84.)

Hyvä muutosjohtaja tunnistaa muutoksen tarpeen ympäristön muutoksen signaaleista jo ennen kuin muutostarve aiheutuu akuutista kriisistä tai vastaavasta. Muutostarve on hankala perustella silloin, kun näkyvää organisaation sisäistä muutostarvetta ei vielä ole. Muutosjohtaja on siis luova ja innovatiivinen, seuraa tarkasti ympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. Muutosjohtajalla pitää olla visio tulevasta. Hänen täytyy pystyä perustelemaan muutos, ja onnistuakseen hänen pitää itse olla aivan varma, että henkilöstö kokee hänet ja vision luotettavaksi. Vasta tämän jälkeen henkilöstö voi kokea muutoksen oikeutetuksi ja motivoitua sen eteenpäin viemiseksi. Vision on oltava ymmärrettävä ja ideologinen. On tuotava selvästi esille, mitä muutoksessa halutaan saada aikaan ja miksi muutos olisi hyvä ja tavoiteltava. Parhaimmillaan se tarkoittaa organisaation perustehtävää ja henkilöstön perustehtävää. Muutosta toteuttamassa pitää olla ylemmän johdon henkilöitä ja lisäksi alemmista tasoista pitää löytyä muutama avainhenkilö. Muutoksen onnistuminen riippuu johtajan asenteesta, arvoista ja taidoista. Muutosjohtaja uskaltaa ottaa riskejä. Hän on henkilö, joka sietää epävarmuutta, on avoin uuden oppimiselle, ajattelee ja arvioi työtään kriittisesti. (Yukl 1989.)

Stenvall ja Virtanen (2010) kirjoittavat muutoksesta ja muutoskyvykkyydestä strategisen johtamisen sekä resurssien johtamisen yhteydessä. Sisäinen yrittäjyys toimintamallina on selkeästi strategien valinta ja muutoskyvykkyys siinä tarkoittaa systemaattista muutoksesta puhumista, muutoksen käsittelyä jatkuvana olotilana kuin myös organisaation uudistumisena. Yrittäjämäinen toiminta käsittää myös resurssien hallinnan. Muutos käsitetään pitkän tähtäimen investoinniksi, jossa voidaan laskea kustannuksia. Muutoksen ajatus on myös tuottaa palvelua vähemmillä kustannuksilla, laadusta tinkimättä. Laatu koostuu henkilöstön tyytyväisyydestä ja motivaatiosta. Kun kuvataan muu-

tosta, saadaan laatua vähemmin kustannuksin myös osaamisen kasvattamisella. Aiemmin onkin todettu sisäisen yrittäjyyden liittyvän myös oppimiseen sekä uusien toimintamallien kehittämiseen. Samalla kun opitaan uutta, opitaan luopumaan vanhoista tavoista toimia. Sisäinen yrittäjä on tavoitteellinen. Hän on asettanut toiminnalleen selkeät tavoitteet, ja esimiehenä hän asettaa myös tiimilleen toiminnalliset tavoitteet. Tällöin työntekijät hahmottavat perustehtävänsä ja sen vaikutukset paremmin, ja työstä tulee mielekkäämpää. (Stenvall & Virtanen 2010.)

Stenvallin ja Virtasen kirjassa yhtenä johtamisen osa-alueena on innovatiivisuuden johtaminen. Innovatiivisuudessa on kyse täysin uudenlaisten olosuhteiden luomiselle julkiseen organisaatioon (189 - 190). Muutoksen myötä byrokratia vähenee, jolloin uskalletaan rohkeammin kokeilla uusia asioita, ja muutos koetaan normaaliksi olotilaksi. Kuntasektori on perinteisesti ollut tutkimus- ja kehittämistoiminnalle otollista maaperää. Tutkimustoiminnan tulokset pitäisi rohkeammin kokeilla käytäntöön ja toisaalta pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen, ilman raskaita byrokraattisia päätöksiä erityisistä kehittämiskohteista. (Stenvall & Virtanen 2010.)

Kirjallisuuden perusteella voidaan yhteenvetona sanoa, että muutos vaatii onnistuakseen yhteisen tahtotilan. Ei riitä, että johtaja tai jokin ryhmä haluaa muutosta. Yksittäinen henkilö tai ryhmä voi toki pyrkiä käynnistämään prosessin, mutta lopputuloksen kannalta on ehdottoman oleellista yhteinen tahtotila. Muutosta ei voi toteuttaa mekaanisena prosessina, vaan siinä ihmiset muutoksessa ovat keskiössä. Johtajan on luotava ilmapiiri, jossa jokainen muutokseen osallistuva on tärkeä omalta osaltaan. Onnistumisen tunteita on herätettävä säännöllisesti hyvin pientenkin tapahtumien kautta. Muutoksessa tulee olla jatkuva ja etenevä aikataulu, ja siihen tulisi johdon toiminnalla saada sitoutunut tiimi, joka omalla esimerkillään ja toiminnallaan pystyy karistamaan muutosvastarinnan. Muutosprosessi muovaa myös organisaatiokulttuuria, joten onnistuessaan sen merkitys on vaikuttava koko organisaation strategialle ja visiolle ja näin ollen perustehtävälle.

Koivumäen tutkimuksessa Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma (2008) on kuvattu teorioita, joiden avulla on helpompi ymmärtää työyhteisöjen sosiaalista dynamiikkaa ja tapahtumien kulkua. Yksi näistä teorioista on psykologinen sopimus. Se tarkoittaa lakiin perustuvien työehtojen sopimisen lisäksi esimiehen ja työntekijän välistä psykologista sopimusta, jossa luottamuksella on iso merkitys. Mihin asioihin esimies voi luottaa työntekijän toiminnassa ja toisaalta työntekijän luottamusta esimiehen tekemiin ratkaisuihin sekä yksilönä että työyhteisössä. Psykologisen sopimuksen teorian kautta muutostilanteiden kulkua opitaan ymmärtämään paremmin. Tämä on nimenomaisesti luottamusta organisaation ylimpään johtoon. Tutkimustulosten mukaan luottamus ei ole mikään konkreet-

tinen asia tai lauseke, vaan se on henkinen tila, ihmisten välinen suhde. Luottamuksen aistii; sitä joko on tai ei ole. Luottamus takaa paremman työntuloksen ja työn yleisen sujuvuuden sekä muutoksen onnistumisen. (Koivumäki 2008.)

Sisäisessä yrittäjyydessä panostetaan avoimeen ja osin hajautettuun johtamiseen, työhyvinvointiin ja toimintojen uudistamiseen. Se on sosiaalinen prosessi, jossa muutoksen johtaminen on keskiössä. (Laaksonen ym. 2012.)

3.3.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on muutokseen kohdistuvaa vastustusta. Se voi kohdistua mihin osa-alueeseen tahansa, muutokseen ajatuksena, muutosjohtajaan tai johonkin pieneen muutokseen liittyvään seikkaan. Jokaisessa muutoksessa on vastustusta. Muutosvastarinta käsitetään yleensä negatiivisena asiana, mutta siihen voi liittyä hyvää kritiikkiä, ja hyvän muutosjohtajan pitäisikin kuunnella ja kuulla kritiikki. Mikäli mitään vastustusta ei olisi, voitaisiin ajatella, ettei asia ole kovinkaan tärkeä. Muutosvastarinta syntyy peloista ja epävarmuudesta. (Stenvall & Virtanen 2010.)

Muutoksessa normaalit prosessit järkkyvät, kun joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta. Työntekijän epävarmuus organisaation ja johdon toimintaan korostuu, koska tulevasta ja muutoksen tuloksista ei ole mitään tietoa. Luottamus saattaa kärsiä, koska työntekijät saattavat tulkita muutoksen epäluottamuksena ja arvostuksen puutteena tehdylle työlle. Työntekijät pelkäävät myös tulevaisuutta muutoksen jälkeen. He miettivät, pärjäävätkö he mahdollisissa uusissa työtehtävissä ja riittääkö osaaminen. Pelkoa ja epävarmuutta synnyttää myös epätietoisuus uudesta työpisteestä; muuttuvatko työkaverit, muuttuuko esimies, pysyykö mikään totutussa sosiaalisessa työyhteisössä ennallaan. Tässä on kirjoittajan mukaan kyse ammatti-identiteetistä ja siihen kohdistuvasta muutospelosta. (Stenvall & Virtanen 2010.)

Muutosvastarinta ilmenee monin eri tavoin. Yleisin on suora kommunikatiivinen tapa olla eri mieltä. Vastustuksessa saattaa ilmetä jopa suoranaista aggressiivisuutta muutoksen toteuttajaa kohtaan. Muutoksen toteutumista eniten hankaloittava tapa on ryhmädynaaminen hiljainen vastustus, jolloin muutosta pyritään hidastamaan ja hankaloittamaan taustalla, ei suoraan muutoksessa mukana oleville tietoisesti. Tämä tarkoittaa juoruilua, johdon mustamaalaamista, ehkä jopa organisaation ulko-

puolella tapahtuvaa ilkeämielistä puhetta. Tällöin muutoksen puolella olevia saatetaan sulkea ryhmästä ulos, jolloin syntyy häirintää normaalissa työssä. (Stenvall & Virtanen 2010.)

Muutosvastarinnasta selviäminen vaatii tavoitteellista ja päämäärätietoista johtamista. Luottamus ja vision luominen henkilöstölle on avainasemassa muutosvastarinnan helpottamisessa ja voittamisessa. Nykyajan asiantuntijoiden johtaminen on johtajalle vaativa tehtävä. Ihmisillä on erilaiset vaatimukset työstään kuin vuosikymmenet sitten. Muutos on yksilöllinen kokemus, jonka vuoksi myös muutosvalmius ja uudistukseen sopeutuminen vaihtelee yksilöittäin. (Vakkala 2012.)

Muutoksen vastustamista voidaan tarkastella joko käyttäytymisenä tai tunneperäisenä ilmiönä. Tunneperäiseen reaktioon liittyy muun muassa epävarmuuden, ahdistuksen, pelon ja vihan tunteita. Vastustaminen voi kohdistua muutoksen heikkoon perusteluun sekä toiminnan puutteelliseen järjestykseen. Muutokseen suhtautumiseen ja vastustukseen tulisi aktiivisesti puuttua johtamisen keinoin. Muutos aiheuttaa huolta ja erilaisia pelkoja, jotka tyypillisesti ovat vahvimmillaan muutoksen alkuvaiheessa. (Vakkala 2012.)

Muutosvastarinnasta selviämiseen on erilaisia keinoja. Kirjallisuuden mukaan riittävä informaatio muutoksesta jo etukäteen on muutosvastarinnan ennalta ehkäisyä. Heti muutoksen alkuvaiheessa olisi hyvä keskustella muutoksen tavoitteista ja selvittää, miksi tiettyjä asioita tehdään ja mikä niissä kaipaa muutosta. Miten nykymallista päästään kohti tavoiteltavaa tilaa ja mitkä ovat mahdolliset uhat työlle nykymallissa, muutoksessa ja muutoksen jälkeen. Tärkeimpänä asiana on viestiä, mitä hyvää on mahdollista saavuttaa muutoksessa. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisimman paljon vaikutusvaltaa muutoksen läpiviemisessä, ja henkilöstöä pitäisi osallistaa muutoksen eri vaiheissa. Näin koetaan, että on voitu vaikuttaa ja vastarinta vähenee. Muutosvastarinta voi parhaimmillaan merkitä luovuutta ja yksilöllisyyttä, omakohtaista harkintaa ja vastuunottoa, ja se voi jopa kääntyä positiiviseksi voimavaraksi.

4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄ

Johtamisella HUS:ssa on hyvin merkityksellinen ja kauaskantoinen vaikutus. Erikoissairaanhoidon toteuttavat ihmiset. Johtamisen ytimessä on siis henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen työhön. Kirjallisuuteen ja johtamiskeskusteluun pohjautuen tämä ymmärretään johtamistyössä. Nyt uutena alueena johtamisen keskiössä on taloudellisuuden johtaminen ja sitä kautta sisäinen yrittäjyys. HUS on yksi maan suurimmista työnantajista. Henkilökuntaa on eri tehtävissä laitoshuollosta lääkäreihin lähes 22000. Hoitohenkilökunnan osuus on suurin, noin 12000 henkilöä mukaan lukien hoitotyön esimiehet.

Ennen organisaatiouudistusta HUS:ssa oli neljä tulosityksikköä, ja näiden alaisuudessa oli useita klinikkaryhmiä omine hallintoineen. Uuden organisaation myötä uusia osaamiskeskuksia on 12. Organisaatiouudistuksen tavoitteena oli hallinnon yksinkertaistaminen ja madaltaminen. Lisäksi tavoitteena on potilaiden kokonaishoidon kannalta sujuvat ja tehokkaat prosessit, joissa tutkimuksen ja hoidon osatekijät on yhdistetty saman asiakas- ja potilasryhmän hoitoon. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa hoitoprosessissa tarvittavien erilaisten resurssien johtamista yhtenä kokonaisuutena. (HUS:n hallituksen pöytäkirja 2.9.2013.)

”Osaamiskeskuksella tarkoitetaan tietyn laajan hoitokokonaisuuden tai potilasryhmän hoitamiseen tarkoitettua suhteellisen itsenäisen, eri tuotannontekijöitä hallitsevan kokonaisuuden muodostamista” (HUS:n hallituksen pöytäkirja 2.9.2013).

1.1.2015 osa henkilöstöstä sijoittui uusiin toimipisteisiin ja monilla työntekijöillä muuttui työyhteisö. Useissa yksiköissä myös ylempien johtotehtävien viranhaltijat vaihtuivat. Näin ollen tutkimusjoukon, osastonhoitajien, esimiehet saattoivat olla vaihtuneet juuri ennen kyselyä.

Tutkimukseen kuuluvissa yksiköissä on hoitohenkilökuntaa noin 3610 ja lääkäreitä sekä muuta henkilökuntaa noin 620. Hoitohenkilökunnan määrä yksiköittäin (noin): Vatsakeskus 670, Tukielin- ja plastiikkakirurgian keskus 490, Leikkaussalit ja tehohoito 1080, Akuutti 480 sekä Pää ja kaulakeskus 910. Hoitohenkilöstön määrä vaihtelee osastoittain 25 – 60 hoitajan välillä. Osastoilla on osastonhoitajan lisäksi yksi tai useampi apulaisosastonhoitaja, osaston henkilöstömäärästä riippuen.

4.1 Tutkimusaineisto ja sen keruu

Tutkimus toteutettiin Helsingin - ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin HYKS sairaanhoitoalueen sairaaloiden osaamiskeskuksissa: Vatsakeskus, Tukielin- ja plastiikkakirurgian keskus, Leikkaussalit ja tehohoito, Akuutti ja Pää ja kaulakeskus.

Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Koska tutkimusryhmä oli iso, valittiin tutkimusmenetelmäksi kysely. Tutkimuksen tavoitteena oli saada kattava kuva tutkimusjoukon käsityksistä ja mielipiteistä sisäisen yrittäjyyden toteutumisesta. Osastonhoitajien ryhmä on vastuultaan ja työtehtäviltään hyvin yhdenmukainen, eikä tutkimusjoukosta tästä syystä pystynyt erikseen valikoimaan erillistä pienempää yhtenäistä ryhmää esimerkiksi haastattelututkimusta varten.

Sähköinen kysely meni edellä mainittujen yksiköiden kaikille 70 osastonhoitajalle, joista viimeiseen jatkettuun määräaikaan mennessä 24 vastasi. Vastausprosentti oli 34. Ensimmäinen kysely tehtiin kahden osaamiskeskuksen osastonhoitajille 10.2. – 6.3.2015 välisenä aikana. Vastauksia tuli 19. Pienen vastausmäärän vuoksi annettiin laajennettu tutkimuslupa ja se saatiin 31.3.2015. Kysely uusiin yksiköihin tehtiin 7.4. – 22.4.2015 välisenä aikana.

Tutkimusyksiköt määrittyivät sen perusteella, että tämä kokonaisuus vastasi lähinnä ennen organisaatiouudistusta ollutta operatiivista tulosityksikköä. Näiden osaamiskeskusten osastonhoitajat ovat aiemmin työskennelleet eri yksiköissä ja eri johdon alaisuudessa. Näin kysely kohdistui laajalajaisesti erilaisilla työskentelytaustoilla olevaan ryhmään. Lisäksi tiedusteltiin hallintoylilääkärin mielipidettä asiaan ja hän suositteli tekemään kyselyn nimenomaisesti lähityönjohdolle, osastonhoitajille ylemmän johdon sijasta. Osastonhoitajat ovat omissa yksiköissään avainasemassa viemään strategisia tavoitteita eteenpäin ja toimimaan omalla esimerkillään organisaation tavoitteiden mukaisesti.

4.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Lomaketutkimukselle on ominaista, että lomakkeessa kysymyksenasettelu on ennalta suunniteltu tietyin tutkijaa kiinnostavin kysymyksin. Tarkentavia kysymyksiä ei voida tehdä, mikä taas olisi haastattelun etu laadullisessa tutkimuksessa. (Alasuutari 2011, 50 - 51.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kuitenkin mahdollista tehdä lomaketutkimuksena. Tähän vaikuttaa se, kuinka vapaasti tutkittavien halutaan tutkimustilanteessa toimia ja kuinka suuri otos tutkimukseen halutaan saada. Lomake on usein tällöin strukturoidun, formaalin, ja avoimen kyselylomakkeen välimuoto. (Hirsjärvi ym. 2002.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomake oli strukturoitu kahden ensimmäisen kysymyksen osalta ja avoin neljän kysymyksen osalta. Kysymykset perustuivat Heinosen ja Paasion tutkimukseen Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä sekä muun kirjallisuuden pohjalta tärkeiksi havaittuihin asioihin sisäisestä yrittäjyydestä.

Strukturoitujen kysymysten aiheina oli yksikön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät (innovatiivisuus) sekä yksikön strateginen uusiutuminen. Kysymykset olivat määrällisiä mielipidekysymyksiä arviointiasteikolla 1– 5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Asteikolla olevista arvoista pienet arvot kuvaavat sisäisen yrittäjyyden kannalta heikkoa tilannetta ja suuremmat arvot puolestaan myönteistä tilannetta. Neljän avoimen kysymyksen tavoitteena oli saada tietoa tutkittavien käsityksistä sisäisestä yrittäjyydestä ja sen vaikutuksista yksikössä.

Edellä mainittujen lisäksi taustatietoina kysyttiin tutkittavien sukupuoli, ikä, esimieskokemuksen pituus sekä koulutustausta.

4.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa lähdetään yleensä siitä olettamuksesta, että todellisuus on subjektiivinen, sellainen kuin tutkittavat sen näkevät. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvamaan ja ymmärtämään tutkittavaa toimintaa, todellista elämää ja käytäntöjä. Tavoitteena on myös, että tutkittavat henkilöt tuntevat toimintaympäristön mahdollisimman hyvin ja että heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä tutkimusjoukko on ennakolta harkittu ja saadaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai tapahtumasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009; Hirsjärvi ym. 2002.)

Laadullinen tutkimus voi sisältää määrällisiä osa-alueita ja tulosten analyysivaiheessa on tavallista viitata aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tulokset pyritään selittämään sanallisesti. Tulkin-

tamahdollisuuksia on tällaisessa aineistossa useita ja tulkintaan vaikuttaakin tutkijan käsitykset ja mahdollinen kokemus ilmiöstä aiemmin (Alasuutari 2011.) Tutkijan omat kokemukset ja arvolähtökohdat vaikuttavat siihen, mitä lähtökohtaisesti halutaan tutkia (Hirsjärvi ym. 2002).

Tämän tutkimuksen aineiston pienuuden vuoksi tulokset esitetään kuvaillen eikä yleistykseen pyritä. Kahden ensimmäisen kysymyksen osalta osastonhoitajat arvioivat yksikkönsä sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä (innovatiivisuutta) ja strategista uusiutumista viisiportaisen asteikon avulla, joista analyysi tehtiin Heinosen ja Paasion kehittämää sisäisen yrittäjyyden mittaristoa mukailleen. Neljän viimeisen avoimen kysymyksen osalta tehtiin sisällönanalyysiä verraten HUS:n strategian kohtaa sisäisestä yrittäjyydestä ja kirjallisuuden pohjalta nousseihin teemoihin.

Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Tutkimusaineisto kuvataan sanallisesti ja tarkoitus on luoda käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa analyysi on aineistolähtöinen ja siinä kuvataan ja tulkitaan tutkittavien käsityksiä kyselyn teemasta. Tämä tarkoitti sitä, että tuloksista muodostettiin johtopäätöksiä tutkitavilta tulleiden vastausten ja tutkijan kokemusten perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä informaatiota tutkittavien yksiköiden johdolle siitä, miten tutkittava ilmiö, sisäinen yrittäjyys, näkyy yksiköissä ja miten sitä voisi edelleen vahvistaa toimintatapana ja muutoksen tukena.

5 Tutkimustulokset

5.1 Vastaajien taustatiedot

Kuten kirjallisuudessa on todettu, nykyajan johtajuus edellyttää ammattimaista johtajuutta. Pelkkä työn substanssiosaaminen ei riitä vastaamaan nykyajan johtamishaasteisiin. Tutkimusjoukon taustatietojen selvittämisellä haettiin tietoa siitä, onko esimiestyötä tekevillä johtamiskoulutusta ja sitä kautta onko johtamisaamiseen panostettu. Myös esimiestyökokemuksen pituudella on merkitystä, kuinka hyvin tunnistaa yksikkönsä johtamishaasteet ja onko ylipäättään kokemusta muutosjohtamisen tilanteista.

Vastaajien taustatiedot on kuvattu taulukossa 1. Tutkimukseen vastanneista (n = 24) kaikki olivat naisia. Osastonhoitajina toimii huomattavasti vähemmän miehiä kuin naisia ja anonyymiteetin säilymisen vuoksi on mahdollista, etteivät miehet ole vastanneet.

Osastonhoitajien esimieskokemus vaihteli muutamasta vuodesta yli 15 vuoden kokemukseen. Enemmistön esimieskokemus sijoittui 5 -15 vuoden välille. Oletusarvoisesti siis valtaosalla esimiehistä on kokemusta muutosjohtamisesta, sillä kyselyn tuloksissa ilmeni selkeästi, että muutoksia on usein.

Koulutus pohja oli vaihteleva. Noin puolella vastaajista näyttäisi olevan pelkkä sairaanhoitajatutkinto. Kolmasosalla oli tämän lisäksi terveystieteiden maisterin tutkinto. Pelkän sairaanhoitajatutkinnon omaavista osastonhoitajista kahdeksan olivat täsmentäneet koulutustaan; erikoissairanhoitaja (n = 5), joista yhdellä kandidaatin opinnot meneillään, ja yhdellä muuta johtamiskoulutusta, sairaanhoitaja YAMK (n = 2), sekä yhdellä maisterin opinnot meneillään. Terveystieteiden- tai hallinto-tieteellistä johtamiskoulutusta ei ollut vastaajista kenelläkään.

HUS:n määrittelemä kelpoisuusehto osastonhoitajan tehtäviin on kuvattu HUS:n verkkosivuilla: ”Soveltuva ylempi korkeakoulututkinto tai riittävät johtamisen ja hallinnon opinnot tai aikaisempi hyväksytty osastonhoitajan pätevyys sekä lisäksi terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä annetun lain (559/94) mukainen laillistus sekä riittävä kokemus alansa tehtävästä” (HUS kelpoisuusehdot 12.2.2015).

Sukupuoli		
Nainen	100,0%	24
Mies	0,0%	0
Ikä		
30-35 v	0,0%	0
36-40 v	12,5%	3
41-45 v	12,5%	3
46- 50 v	8,3%	2
yli 51 v	66,7%	16
Esimiestyökokemus vuosissa		
0-4 vuotta	16,7%	4
5-9 vuotta	41,7%	10
10-15 vuotta	25,0%	6
yli 15 vuotta	16,7%	4
Koulutus		
Sairaanhoitaja	43,5%	10
Terveystieteiden maisteri	30,4%	7
Terveystieteiden maisteri	0,0%	0
Hallintotieteiden maisteri	0,0%	0
Muu, mikä	26,1%	6
Ei vastausta	4,2 %	1

Taulukko 1 Vastaajien taustatiedot

5.2 Yksikön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät (innovatiivisuus)

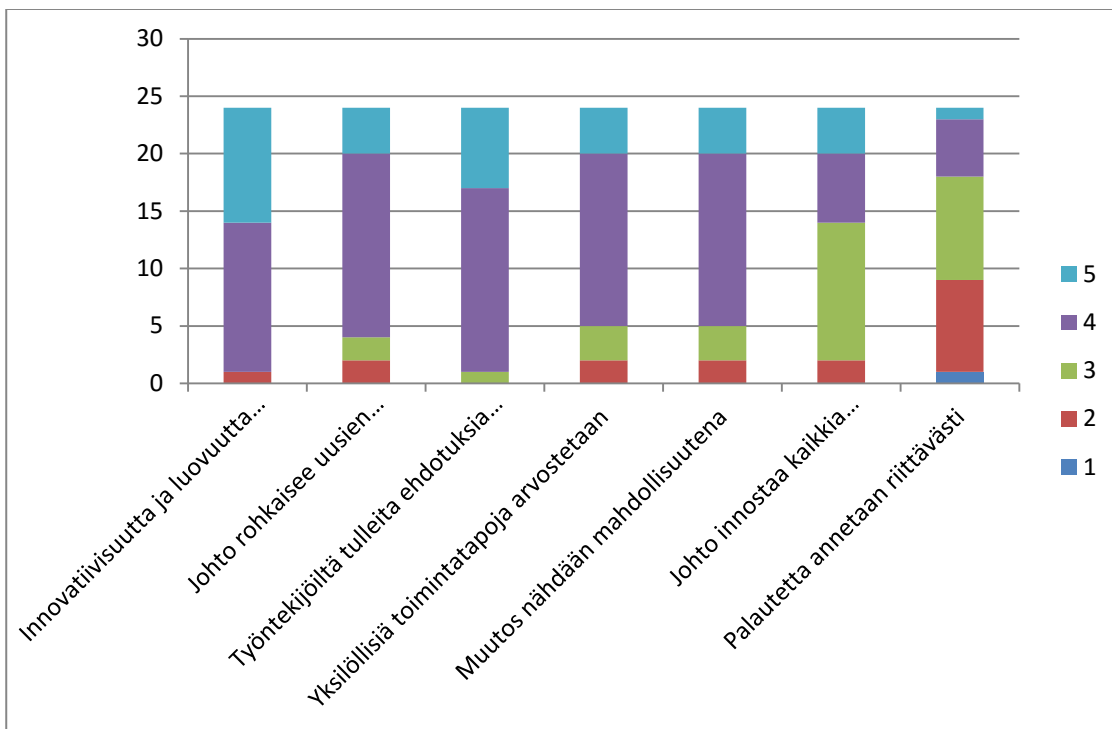
Osastonhoitajat kokivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, että innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään heidän yksiköissään tärkeänä. Valtaosa vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että johto rohkaisee uusien toimintamallien kehittämiseen (83 %), työntekijöiltä tulleita ehdotuksia otetaan vastaan (96 %) sekä yksilöllisiä toimintatapoja arvostetaan (79 %). Vain pari vastaajaa oli osittain eri mieltä näistä.

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä, johto innostaa työskentelemään organisaation parhaaksi, näkyi jo enemmän hajontaa. Puolet vastaajista ei osannut sanoa, onko näin. Kuitenkin 42 % vastaajista koki, että jossain määrin näin on. Palautteen riittävässä antamisessa enemmistö oli eri mieltä tai ei osannut sanoa mielipidettä (75 %). (Taulukko 2, kuvio 2)

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Yksikön innovatiivisuus	1	2	3	4	5	N
Innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään tärkeänä	0	1	0	13	10	24
Johto rohkaisee uusien toimintamallien kehittämiseen	0	2	2	16	4	24
Työntekijöiltä tulleita ehdotuksia toteutetaan	0	0	1	16	7	24
Yksilöllisiä toimintatapoja arvostetaan	0	2	3	15	4	24
Muutos nähdään mahdollisuutena	0	2	3	15	4	24
Johto innostaa kaikkia työskentelemään organisaation parhaaksi	0	2	12	6	4	24
Palautetta annetaan riittävästi	1	8	9	5	1	24

Taulukko 2 Yksikön innovatiivisuus



Kuvio 2 Yksikön innovatiivisuus

Innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään yleisesti tärkeänä, työntekijöiltä tulleita ehdotuksia toteutetaan ja yksilöllisiä toimintatapoja arvostetaan. Palautteen annossa on kuitenkin puutteita ja sitä odo-

tetaan enemmän myöhemmin esiteltävin avointenkin vastausten perusteella. Tämän osa-alueen heikoin tulos tuli kysymykseen riittävästä palautteen annosta.

Yhdessä yksikössä luovuutta ja innovatiivisuutta ei pidetty kovin tärkeänä ja muutamissa yksiköissä koetaan, ettei johto kannusta uusien toimintamallien kehittämiseen ja ettei johto innosta kaikkia työskentelemään organisaation parhaaksi. Tämä on merkittävä tulos. Jatkuvasti muuttuva ympäristö aiheuttaa paineita toimia entistä luovemmin ja loppuviimein johto on vastuussa siitä, että organisaatio toimii strategisten tavoitteiden mukaisesti ja tukee organisaation alemmilla tasoilla tavoitteisiin pääsyä.

5.3 Yksikön strateginen uusiutuminen

Yksiköissä on vastausten perusteella tehty monia huomattavia muutoksia viimeisen vuoden aikana (96 %), yksikkö on sitoutunut kehittämiseen (88 %) ja yksikössä on edistetty työntekijöiden itsenäisyyttä innovatiivisuuden tukemiseksi (71 %). Osittain tai kokonaan eri mieltä edellä mainituista oli kolme (13%) henkilöä.

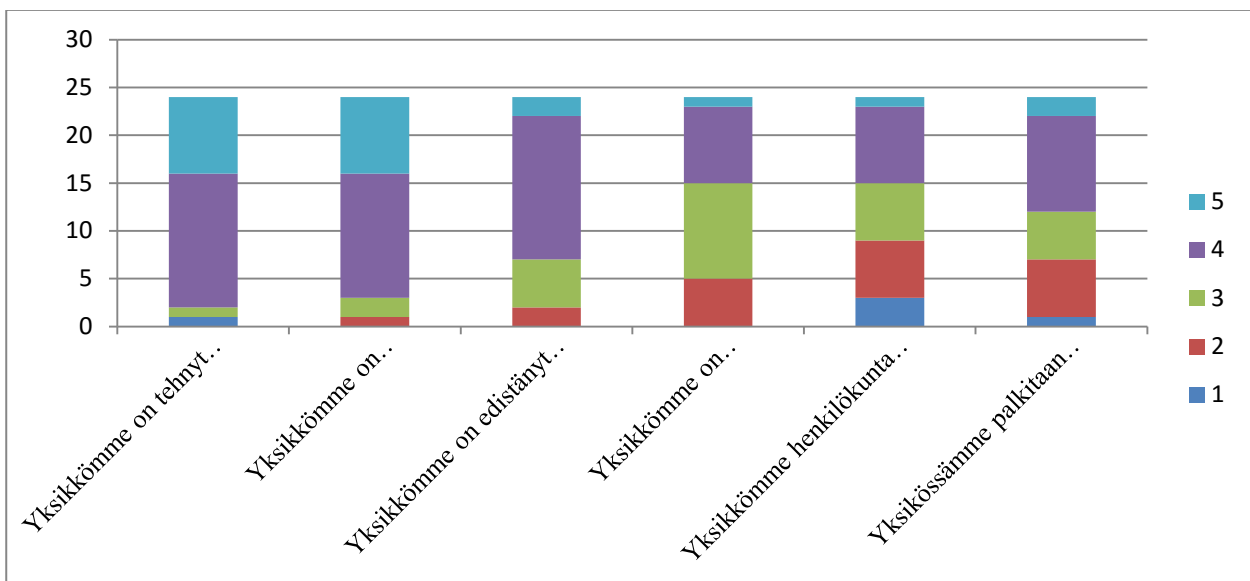
Kolmessa yksikössä henkilökuntaa ei ole koulutettu käyttämään luovia menetelmiä ollenkaan (13 %), asiasta ei ole mielipidettä 25 %:lla vastaajista ja 38 % oli lähes tai samaa mieltä siitä, että henkilökuntaa on tähän koulutettu.

Palkitsemisen osalta puolessa yksiköistä oltiin lähes samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että henkilöstöä palkitaan luovuudesta ja innovatiivisuudesta, kun taas kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, ettei henkilökuntaa palkita luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Muissa vastauksissa oli kuvattu samoja elementtejä, jotka kirjallisuudenkin mukaan ovat sisäisen yrittäjyyden elementtejä: sitoutuminen, innovatiivisuus, halu tehdä asioita uudella tavalla, yrittäjäyys, oman työn arviointi ja tavoitteellisuus. (Taulukko 3 ja kuvio 3)

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Yksikön strateginen uusiutuminen	1	2	3	4	5
Yksikkömme on tehnyt monia huomattavia muutoksia olemassa oleviin toimintoihin viimeisen vuoden aikana	1	0	1	14	8
Yksikkömme on voimaakkaasti sitoutunut kehittymään	0	1	2	13	8
Yksikkömme on edistänyt työntekijöiden itsenäisyyttä tukeakseen innovatiivisuutta	0	2	5	15	2
Yksikkömme on organisoinut toimintaansa uudelleen innovatiivisuuden lisäämiseksi	0	5	10	8	1
Yksikkömme henkilökunta on koulutettu käyttämään luovia menetelmiä työssään	3	6	6	8	1
Yksikössämme palkitaan henkilökuntaa luovuudesta ja innovatiivisuudesta	1	6	5	10	2

Taulukko3 Yksikön strateginen uusiutuminen



Kuvio 3 Yksikön strateginen uusiutuminen

Tässä osiossa heikoimmat tulokset tulivat kysymyksiin: ”yksikkömme on organisoinut toimintaansa uudelleen innovatiivisuuden lisäämiseksi”, ”yksikkömme henkilökuntaa on koulutettu käyttämään luovia menetelmiä työssään” sekä ”yksikössämme palkitaan henkilökuntaa luovuudesta ja innovatiivisuudesta”.

Muutoksia oli siis tehty viimeisen vuoden aikana lähes kaikissa vastanneiden yksiköissä. Tehtyjä muutoksia ei kuitenkaan välttämättä katsottu liittyneeksi innovatiivisuuden lisäämiseen. Vastausten perusteella voisi tulkita, että muutoksia on tehty muun kuin yksikön oman kehittymisen tarpeesta. Tämä saattaa hyvinkin johtua isosta organisaatiouudistuksesta, jossa johdon toimesta on määritelty tarvittavat muutokset ja ne ovat ikään kuin olleet välttämättömät toteuttaa. Jotta oman yksikön toimintoja pystyisi kehittämään innovatiivisuuden lisäämiseksi, tarvitaan tähän vastausten perusteella koulutusta.

5.4 Avoimet kysymykset, käsityksiä sisäisestä yrittäjyydestä

5.4.1 Sisäinen yrittäjyys käsitteenä ja toimitaanko yksikössä sisäisen yrittäjyyden mallin mukaisesti

Kysymykseen tuli 19 vastausta. Näistä vain yhdessä vastauksessa oli, ettei käsite ole selvä. Muissa vastauksissa on kuvattu samoja elementtejä, jotka kirjallisuudenkin mukaan ovat sisäisen yrittäjyyden elementtejä: sitoutuminen, innovatiivisuus, halu tehdä asioita uudella tavalla, yrittäjyys, oman työn arviointi, rohkaisu ja tavoitteellisuus. Käsite on siis vastausten perusteella tuttu.

”Sitoutumista yksikön toimintaan ja kehittämiseen”

”oma-aloitteisuutena hoitotyön kehittämisenä”

”Yrittäjyys on toiminnan laadun ja tuloksellisuuden parantamiseen tähtäävää toimintaa. Yksikössäni ei aina toimita sisäisen yrittäjyyden mukaisesti, joskus henkilökohtaiset intressit menevät yksikön intressien edelle.”

”Innostusta, sitoutumista, oma-aloitteista toimintaa. Yksikössämme on useita hoitajia, jotka toimivat todella paneutuen kehittämiseen ja toisten innostamiseen”

”Mielenkiintoinen käsite. Minulle tulee mieleen ihminen jolle organisaation tavoite on selkeä ja hän lähtee sitä kohti kehittämään itseään ja osastoaan. Edellyttää, että ihmiset kykenevät näkemään asioita hieman laajemmin”

”Outo käsite, tarkoittanee sitoutuneisuutta ja aloitteellisuutta ja itsensä kehittämistä

organisaation hyväksi.”

”ihmisen haluna tehdä asioita uudella vanhasta poikkeavalla tavalla, haluna etsiä ratkaisuja muutoksia vaativiin

kohtiin. Omassa yksikössäni ei toimita sisäisen yrittäjyyden mukaisesti.”

”Aktiivisuus, innovatiivisuus, avoimuus”

Jatkuva työn arviointi ja siihen reagoiminen nousee vastauksista esille. Muutamassa vastauksessa oli myös oivallettu se, että oman yksikön sisällä on mahdollista tehdä muutoksia ja kehittää toimintaa ilman, että pitäisi alistaa ideat hitaalle päätöksenteolle. Osastonhoitaja uskaltaa siis ottaa näistä vastuun.

“Oman työn jatkuvaa arviointia ja mahdollista toimintatapojen / prosessien muuttamista palvelemaan paremmin potilashoitoa HUS strategian suuntaisesti. Sisäinen yrittäjä toimii itseohjautuvasti, mutta yhteistyössä oman tiiminsä / yksikkönsä kanssa. Taavoitteellista toimintaa. Yksikkömme luonteen vuoksi meillä on paljon ohjeita, ns. oikeita toimintatapoja, joita on noudatettava potilasturvallisuuden vuoksi. Säännöt ja byrokratia helposti jarruttavat yrittäjyyttä...”

”Yrittäjä perheen kasvattina yrittäjyys on hyvinkin tuttua. Osastonhoitajana toimiesani ajattelen koko ajan kustannuksia (henkilöstö, laite, tavara...) ja resurssien kohdentamisen järkevyyttä, tuottavuutta, talouellisuutta, tehokkuutta. Julkisen puolen rahoittajina toimimme me kaikki veronmaksajat ja siksi kaikkia kustannuksia tulee meidänkin harkita tarkkaan. Julkisella puolella tämän tyyppinen ajattelutapa on melko vierasta. Ajattelutapani vuoksi minun on hyvin vaikeaa toimia tehtävissäni; toimin tuulimyllyjä vastaan. Lisäksi jokaisen meidän tulisi toimia täällä siten kuin olisimme itse itsemme työllistäjiä. julkisella puolella on liikaa "suojatyössä" olevaa väkeä joka portaalla. Mikä yritys ei toimisi kannattavasti näin kuin julkinen puoli toimii; byrokratia, hierarkia, "asennevamma”.

Halu kehittää ja tehdä asioita aiemmasta poikkeavalla tavalla löytyy myös HUS:n strategiasta sisäisen yrittäjyyden kohdalla. Kustannustehokkuus mielletään liittyvän sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen ja edelleen HUS:n strategiaan verrattuna tämä viittaa hallittuun ja tasapainoiseen talouteen sekä vastuullisuuteen.

”henkilökohtainen tavoitteellinen toiminta parempiin strategian viitoittamiin tuloksiin”

”Organisaation sisällä, osana organisaatiota yrittäjä asenteella oman yksikön vetämisestä”

”Yksikön sisällä vetojohtoisessa tiimissä pyritään tekemään työhön liittyviä ratkaisuja, kehittämään työskentelyä, parantamaan yhteistä osaamista. Koko henkilökunta osallistuu aktiivisesti kehitystyöhön ja sitoutuu toimimaan yhteisten tavoitteiden ja parempien hoitotulosten saavuttamiseksi. Toiminnalla annetaan mahdollisuus kehittää omaa työtä yksilö ja tiimitasolla. Yksikössämme toimii vastuualueryhmät, joiden tehtävänä on itseohjautuvasti laatia oman vastualueensa mukaisia hoito-ohjeistuksia yhtenäistääksemme hoitokäytäntöjämme. Tiimien tehtävänä on koota vanhaa ja etsiä uutta tietoa sekä tuottaa niin omaa, kuin muita yksiköitä hyödyntäviä hoitoohjeita. Kukin pohtii mitä tehtäviä voisi tehdä toisella tavalla omassa työssään.”

”Innovatiivisuutena, työhön sitoutuneena ja työn kehittämisenä, yhteiseen tavoitteeseen tähtäävänä toimintana. Yksikössäni omaan työhön voi joillakin osin vaikuttaa, toki paljon on yhteisesti sovittuja käytäntöjä, jotka ohjaavat työtämme tasalaatuisiksi. Uusia ideoita otetaan vastaan ja niitä ainakin kokeillaan.”

”Sisäinen yrittäjyys on ilmenee kustannustehokkuuteen ja asiakaslähtöisyyteen pyrkivänä toimintana. Tärkeäksi nähdään myös millaisena palveluntarjoajana näyttäydymme ts. imagomme. Osa henkilökunnasta on sitoutunut tähän, osa ei”

”Sisäinen yrittäjyys on johtaa, hallita ja toimia niin, että kaikki toimii. Tämä vaatii suunnitelmallisuutta, kykyä organisoida ja johtaa sekä arvioida sitä, että onko onnistuttu. Mielestäni omassa yksikössä toimitaan sisäisen yrittäjyyden mukaan eli jokaista rohkaistaan tekemään parhaansa ja siitä kannustetaan.” ”oma-aloitteisuutena hoitotyön kehittämisenä”

”Työhön sitoudutaan ja sitä tehdään, niin kuin tekisi itselleen, ei vain rahasta. Tällä palkalla versus työn vaativuus, kyseessä on juuri sisäinen yrittäjyys. Henkilökunta joustaa, tekee tarvittaessa ylimääräistä, tulee vapailta töihin, pohtii kustannustehokkuutta (mm. hoitovälineiden ja materiaalien valinnassa).”

”Haluksi kehittää / uudistaa käytössä olevia hoito- ym.prosesseja. Yksikössämme mietitään prosesseja hyvin aktiivisesti. ”

5.4.2 Mikäli yksikössä toimitaan sisäisen yrittäjyyden periaattein, minkälaisissa muutostilanteissa ajattelumallia toteutetaan ja minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut?

Tähän kysymykseen tuli 16 vastausta. Vastauksissa tuli runsaasti informaatiota siitä, että HUS:sa on muutoksia paljon ja usein. Vain yhdessä vastauksessa todettiin, ettei sisäisen yrittäjyyden ajattelumallista ole apua muutostilanteissa. Vastuun ottaminen omassa yksikössä nousi esiin, kuten edellisen kysymyksen vastauksissa. Muutosten myötä toimintaan vaikuttaa resursointi. Työsuhteiden vakinaistaminen nähtiin kuuluvaksi tähän osa-alueeseen.

”henkilökunta ottaa vastuun omista tekemisistään ja arvostaa omaa työtään”

”Kukin vastuualueillaan uudistaa ohjeistusta, työjärjestystä ja työnjakoa pohditaan ja muutetaan tarvittaessa.”

”Yksikkömme on 2 vuoden välein organisaatiomuutoksissa, aina muutosten yhteydessä tarkistetaan toimintaprosessit ja tilat, miten ne toimivat ja onko niissä kehitettävää. Toimintoja seurataan eri tilastollisin menetelmin ja tähdätään kustannustehokkaan toimintaan. Hyvät tulokset työssä kannustavat myös henkilökuntaa ja auttaa sitoutumaan omaan työhönsä.”

”Muutoksia on HUS:ssa koko ajan ja silloin vaaditaan sitä että yhdessä pohditaan miten tässä tilanteessa toimimme. Parhaimmat keinot on kysellä asioista ja keskustella, jolloin mielipiteet tulee huomioiduksi vaikka päätös olisi eri suuntainen.”

”Osaston toiminnan muuttuessa on mm. henkilökuntaresurssien käyttöä suunniteltu yhteistyössä ja kokeilemalla mm. välivuoroa. Jokaisella hoitajalla on oma vastuualueensa, jota hän voi kehittää.”

”en ole havainnut”

Tämän kysymyksen vastauksista huokuu selvä positiivinen asenne muutoksiin. Kehittäminen ja uusien toimintamallien käyttöönottoon on voinut osallistua työryhmissä tai koko henkilöstö. HUS:n strategiassa tämä liittyy henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Kehittämistarve nousee yksiköstä, ei muiden tuomana tarpeena. Vastauksia tähän kysymykseen tuli kuitenkin vähän. Onko siis oletettavaa, että vastaamatta jättäneiden yksiköissä ei toimita sisäisen yrittäjyyden periaatteiden mukaisesti?

”Kts edellä esimerkki potilasturvallisuudesta. Myös muut projektit, joihin on voitu antaa työaikaa(esim. oman vastualueen potilasprosessien edistäminen) ovat edenneet ilahduttavasti.”

”Osa hoitajista osaa toimia luontaisesti "tuottavasti", joustavasti, hintatietoisesti, toimintaansa kehittäen”

”opiskelijaohjauksen kehittämisessä työnjaossa autonomia”

”Olemme muuttaneet väistötiloihin 4 vuotta sitten ja nyt muutamme takaisin remontoituihin tiloihin. Olemme tarkistaneet potiliden hoitoprosesseja, aloittanut Leikotoiminnan ja päiväaikaisen toiminnan. Nyt suunnittelemme syventävää perehdytystä.”

”Työvuorosuunnittelussa, kellonaikoja myöden. Työtapojen, ajankohtien kokeilulla. Uusien tapojen kokeilua, vakinaistamista”

”Kehityskeskustelujen ja osastotuntien yhteydessä hyvät ehdotukset asioiden muuttamiseen tehdään yhdessä, valitaan toteuttamistavat, kuten esimerkiksi tiimityöskentelyn valitseminen työskentelytavaksi pois yksilövastuisesta työskentelytavasta.”

”Prosesseja muutetaan / mietitään aina, kun yksikössä aloitetaan esim. jokin uusi toimenpide tai käytössä olevaan malliin tulee uusia elementtejä. Yleensä asioita mietti joko pienempi työryhmä tai kaikki asianosaiset. Vaikutus positiivinen, työntekijöillä kokemus siitä että pystyvät vaikuttamaan asioihin.”

”Oman työn kehittäminen, vastuun saaminen ja oman vaikutusmahdollisuuden parantaminen sitouttaa henkilökuntaa oman yksikön toimintaan. Työ nähdään mielekkäämpänä, jos sen toimintaan pystyy konkreettisesti vaikuttamaan. Olemme muuttamassa

peruskorjattuihin tiloihin ja työtilojen suunnittelusta huolehtii viimekädessä hoitohenkilökunta. Kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus olla osallisena suunnittelutyössä, jossa pohditaan järkeviä ratkaisuja uusissa tiloissa toimimiseen. Osastonhoitajana olen ensisijaisesti yrittäjyyttä johtava "tarkkailija" (tiedän mitä tiimini työstävät), ideoija (kehityskeskutelujen yms. keinoin tiedän millaisia tarpeita yksikön henkilökunnalla on neuvonantaja (osallistun tarvittaessa yhteystietojen tai muiden aiheeseen liittyvien tietojen hankintaan) ja mahdollistaja (työajan suunnittelu, tehtävien hoitamiseen käytettävä aika).”

”Uuden toimintamallin käyttöönotossa. Usein idea toimintamallin käyttöönotoon on lähtenyt joko työyhteisön jäseneltä tai organisaation johdosta. Muutostilanteessa mietitään kuka / ketkä perehtyvät asiaan paremmin ja miten sitä lähdetään tuomaan osastolle. Kehittämistyölle pyritään varaamaan aikaa.”

”Tarvitaan itseohjautuvuutta”

5.4.3 Seikat, jotka voisivat edesauttaa sisäisen yrittäjyyden mallin mukaista toimintaa yksiköissä, joissa ei toimita sisäisen yrittäjyyden periaattein

Tähän kysymykseen vastasi 10 osastonhoitajaa. Edellisen kysymyksen vastausmäärään viitaten, tähän vastasi oletusarvoisesti ne, joiden yksiköissä ei toimita sisäisen yrittäjyyden mallin mukaisesti. Positiivista oli se, että vastaajia oli vähän. Kuitenkin pohdintaa siitä, mitkä seikat voisivat auttaa sisäisen yrittäjyyden mallin mukaiseen toimintaan, oli niukasti.

Vastauksissa ilmenee kannustuksen, tuen ja palkitsemisen tärkeys. Koulutus ja sitä kautta vastuun ottaminen koettiin tärkeäksi sisäiselle yrittäjyydelle. Luottamus ja luovuus nousivat myös esille elementteinä, joita koetaan olevan vähänlaisesti.

Näissä yksiköissä peräänkuulutetaan kannustusta ja luottamusta. Koska vastaajina olivat osastonhoitajat, tulkitaan tämä niin, että vastaajat itse toivovat johdon tiimoilta tätä tukea ja kannustusta johtamistyöhön. Toisaalta vastauksista ilmenee myös se, että näiden yksiköiden henkilökuntaa ei ole saatu motivoitua toiminnan kehittämiseen ja yhdeksi merkittäväksi motivointikeinoksi kuvataan

rahallisten kannustimien tärkeyttä. HUS:n strategiassa sisäisen yrittäjyyden kohdalla mainitaan joustavat toimintamallit, mukaan lukien palkkaus.

“kannustimet, kiitos, vaikutusmahdollisuudet resurssoinnissa”

“Kannustimet, julkinen kiitos ja osoitettavat tulokset uudesta toimintatavasta esim.+ rahapalkkio. Riittävä henkilöstömäärä jolloin voimia havainnoida toimintaa; väsyneenä paahtaa vain vanhaa rataa.”

“Sisäistä yrittäjyyttä kannustetaan luottamalla ja antamalla vastuuta”

“Luovuudelle enemmän tilaa.”

“Jos kustannustehokkaasta toiminnasta ja luovista ratkaisuista palkittaisiin myös taloudellisesti, se motivoisi lisää. Sama palkka teki työnsä hyvin tai huonosti ei välttämättä motivoi.”

”Henkilökunta mukaan toimintaa kehittämään ja osallistumaan muutosprosesseissa toiminnan muotoutumiseen. Tehokkuuspalkkiot ym parantavat prosessien kehittämistä”

”Nuori henkilökunta huomaa kehitettäviä kohteita, mutta rohkeus ei riitä viemään asioita eteenpäin. Voimakkaampi kannustaminen ja tukeminen, asioiden kokeilu, kouluttaminen voisivat edesauttaa asiassa.”

”Julkisen puolen väen kouluttaminen (sh, lääkärit...kaikki) yrittäjyyteen jo perusopinnoissa. Palkitsemista sisäisestä yrittäjyydestä - mittarit ovat aika vaikeat kyllä määrittellä.”

”Enemmän yhteistä keskusteluaikaa”

”Terveystieteidenhuollossa on tärkeää, että toiminta on joustavaa, mutta tietyistä perusperiaatteista tulee pitää kiinni. Luovuus on hyvä asia, mutta toiminnan tulisi myös olla yhtenäistä eri osastojen välillä (ei voi olla esim. erilaisia potilasohjeita samoille potilaille eri osastoilla). Innovatiivisuudesta ei juurikaan pystytty palkitsemaan, Nopsapalkkioiden käyttö on jäykkää ja niitä ei riitä tarvittavaa määrää.”

5.4.4 Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen, jotta se toimisi paremmin muutoksen mahdollistajana ja tukena

Vastauksia tähän tuli 17, eniten kaikista avoimista kysymyksistä. Tämänkin kysymyksen osalta esiin nousi useita kirjallisuudessa mainittuja sisäisen yrittäjyyden elementtejä. Tämä osoittaa yhteenvetona aiempien kysymysten osalta, että käsite ymmärretään ja toimintamallia kohti pyritään pääsemään. Esimiehet ovat huomanneet oman toimintansa ja roolinsa kannustajina ja rohkaisijoina.

Kuten aiemmissa vastauksissa, tässäkin kohtaa perään kuulutetaan palkitsemista. Keskustelun avoimuutta, luottamusta, yhteisiä palavereja ja yhteistyötä muiden kanssa pidetään tärkeinä. Byrokratia nousee esiin näissä vastauksissa.

”Palkitsemisen tulisi olla näkyvää, avointa”

”Rohkaisemalla ihmisiä kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja. Palkitseminen.

”Työyhteisön muutospromootoreiden palkitseminen.”

Innovatiivisuuteen ja luovuuteen vaikuttavat tekijät saattavat olla merkittävästi sidoksissa terveydenhuollon luonteeseen, missä toiminta ja hoitokäytännöt on määritelty hyvinkin tarkasti laeissa ja organisaation hallintosäännöissä. HUS:ssa lähes kaikki tekeminen on hyvin tarkasti ohjeistettu pysyväis- ja määräaikaishojeissa. Byrokratia saattaa aiheuttaa henkilöstössä jonkinasteista luovan toiminnan pelkoa, ideoimisprosessin käynnistäminen koetaan hankalaksi, etenkin jos on kokemusta siitä, ettei ideointi vie eteenpäin korkealle ohjattujen päätöstentekoprosessien takia. Perinteisesti sairaalassa on hierarkian ja byrokratian vuoksi pienetkin päätökset alistettu ylemmän johdon päätettäviksi, jolloin päätöksenteko on hidasta ja monimutkaista.

Tämän kysymyksen osalta esiin nousee erittäin hyvin juuri ne lähtökohdat, jotka on mainittu HUS:n strategian kohdassa sisäisestä yrittäjyydestä; riittävä itsenäisyys ja joustavat toimintamallit sekä innostunut ja aloitteellinen suhtautuminen työhön.

”Kannustaa esittämään omia ideoitaan, kokeilla ja kehitellä niitä eteenpäin. Antaa palautetta, kiitoskin usein riittää. Antamalla vastuuta ja valtuuksia enemmän henkilökunnalle ym.”

”käsitetä tulisi avata ymmärrettävään muotoon, erilaiset hallinnon -ismit vievät ajoittain liian paljon huomiota (ja resursseja) oikea-aikaisesta ja potilasähtöisestä hoidosta, käsitteiden pukeminen konkreettiseen muotoon ei pitäisi tapahtua potilaslähtöisen ja oikea-aikaisen hoidon kustannuksella!”

”ohjata henkilökuntaa entistä enemmän kehittämään itseään, mahdollistaa koulutuksissa käyntiä entisestään, vrt. määrärahat.”

”Lähiesimiehenä kannustaen ja innostaen, oikeat ihmiset yhdessä toimimaan. Ammatitaidon arvostaminen ja sen julki tuominen läpi organisaation.”

”Yhteistyö muiden yksiköiden kanssa.”

”enemmän autonomiaa työntekijöille ja järjestettävä aikaa työn kehittämiseen”

”Luottamuksen antamisella ja vastuuta jakamalla, mutta niin että asioista aika ajoin keskustellaan ja niitä viedään eteenpäin.”

”Myös sisäiseen yrittäjyyteen tarvitaan tukea, jotta toiminta olisi johdonmukaista ja tukisi muutosta.”

”En osaa sanoa.”

”Lisäämällä mahdollisuuksia päästä koulutukseen ja palkitsemalla henkilökuntaa esim. juuri tasokkaisiin koulutuksiin pääsyllä. Myös aikaa kehittämiseen tulisi olla nykyistä enemmän”

”Innovatiiviset ehdotukset ja avoin keskustelu innostaa muitakin kuin muutoksen ehdottajaa ajattelemaan mitä minä voisin tehdä, jotta saataisiin työyhteisöön mahdollisimman hyvä tuki muutosten pyönteissä”

”Koulutus - teoriaa ja käytäntöä Palkitseminen - hyvästä työstä palkkio. Käyttöön otto - innovatiivinen toiminta vaatii myös käytännön sovellutuksia ja niiden hyödyntämis-

tä. Turvallisuus - terveydenhuoltoalalla tulee huolehtia siitä, että toiminnan riskit on minimoitu”

”Yhteiset palaverit/ keskustelut/ aloitelaatikot? ym”

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn suorittaminen osoittautui haasteelliseksi. Kysely lähetettiin ensin kahteen yksikköön 38 osastonhoitajalle, mutta koska vastauksia ei tullut riittävästi ensimmäiseen määräaikaan mennessä, piti tutkimuslupa laajentaa koskemaan useampia yksiköitä, ja kysely lähetettiin sen jälkeen kolmeen uuteen yksikköön. Kaikkiaan vastauksia tuli edelleen niukasti siihen nähden, että tutkimuksen yksi teema - alue on tutkimusjoukon työn strategiasta ja näin ollen tutkija oletti aiheen olevan tuttu ja helposti vastattavissa. Vastausten vähyyteen saattoi tosin vaikuttaa juuri toteutettu iso organisaatio-uudistus ja siitä johtuva mahdollinen paine esimiesten työssä.

Avoimiin kysymyksiin tuli vähän vastauksia, mikä heikentää informaation saantia yksiköiden nykytilanteesta sisäisen yrittäjyyden mallin mukaisen ajattelun ja toiminnan suhteen. Tulosten perusteella voidaan tulkita, että yksiköissä tarvitaan enemmän tietoa ja kannustusta sisäisen yrittäjyyden mallin mukaiseen toimintaan. Kuitenkin ne, jotka vastasivat, olivat hyvin perillä aiheesta ja mitä se merkitsee käytännön tasolla ja työssä.

6.1 Keskeisten tulosten tarkastelua

Kokonaisuutena vastauksista käy selvästi ilmi, että sisäiseen yrittäjyyteen suhtaudutaan erittäin myönteisesti ja käsite ymmärretään hyvin. Vain yksivastaajista koki, ettei tästä ajattelumallista ole ollut hyötyä muutostilanteessa.

Heinosen ja Paasion (2005) kehittämän mittarin mukaisesti tuloksista laskettua indeksiä (= vastaus-ten keskiarvo) tulkitaan niin, että luku 5 kuvaa hyvin sisäisesti yritteliästä toimintaa ja luku 1 vähäistä sisäistä yrittäjyyttä. Heinosen ja Paasion tutkimuksessa sisäisestä yrittäjyydestä kunnissa oli tuloksena yksikön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät (innovatiivisuus) - indeksi 4,0 ja yksikön strategisen uusiutumisen - indeksi 3,3.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tutkittujen yksiköiden sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät (innovatiivisuus) - indeksi 3,8 oli hiukan matalampi kuin Heinosen ja Paasion tutkimuksessa. Yksikön strategisen uusiutumisen - indeksi 3,6 oli hieman parempi kuin edellä Heinosen ja Paasion tutkimuksessa.

Toimintaan ja työhön innostavaa luovuutta tulisi siis kannustaa yksiköissä paikallisesti. Tarvitaan uskallusta kokeilla erilaisia toimintamalleja, jos ne eivät heikennä tai vaaranna potilaiden hoitoa ja potilasturvallisuutta. Esimiehiltä vaaditaan rohkeutta ja uskallusta tehdä päätöksiä omien yksiköiden osalta.

Strategisen uusiutumisen indeksiin vaikutti mahdollisesti positiivisesti juuri toteutettu iso organisatiouudistus ja sen tiimoilta organisaation ja uusien muodostuneiden yksiköiden toiminnan ohjaus. Yksittäisten kysymysten osalta verrattuna Heinosen ja Paasion tutkimukseen hieman heikompi tulos tuli väittämiin: ”johto innostaa kaikkia työskentelemään organisaation parhaaksi”, ”yksikköemme on organisoinut toimintaansa uudelleen innovatiivisuuden lisäämiseksi” ja ”yksikköemme henkilökuntaa on koulutettu käyttämään luovia menetelmiä työssään”. Muiden väittämien osalta tulokset olivat hyvin samansuuntaiset. Palkitsemisesta tässä tutkimuksessa tuli korkeampi arvosana kuin Heinosen ja Paasion tutkimuksessa, vaikka sitä toivottiin vieläkin enemmän.

Jatkuvat muutokset tulevat esiin avoimissa vastauksissa. Vaikuttaa siltä, että muutoksia on niin paljon, ettei henkilökunta jaksa tai pysty fokusoimaan muutostilanteita juuri oman yksikkönsä parhaaksi. Osastonhoitajat ovat myös jatkuvan ristitulen paineessa. Ylemmältä johdolta tulee muutosvaatimus, mutta oma tiimi ei ole valmis tai ei pysty perustyön ohella viemään muutoksia innovatiivisesti läpi.

Tulosten perusteella on useita yksiköitä, joissa esimies on sitä mieltä, ettei henkilökuntaa kannusteta luovuuteen tai yksikköä ei ole organisoitu kannustamaan luovuuteen, vaikka samanaikaisesti osastonhoitajat kokevat yksiköidensä olevan sitoutuneita kehittymään. Osastonhoitajien tulisi ottaa rohkeammin oma vastuunsa luovuuteen kannustamisesta ja ohjata henkilöstöä sisäisen yrittäjyyden toimintamallin mukaiseen toimintaan ja kehittämiseen. Onko siis niin, ettei esimiehiä itseään kannusteta luovuuteen ja toimimaan sisäisen yrittäjyyden mallin mukaisesti, jolloin he eivät itse tunne osaavansa kannustaa henkilöstöään tai koe sitä tarpeelliseksi? Tähän vaikuttaa väistämättä siis osastonhoitajan oma näkemys innovatiivisuudesta ja muutosmyönteisyydestä. Viedäänpö asioita positiivisessa hengessä henkilöstölle, osoittaako osastonhoitaja itse innostumista muutoksiin ja kehittämiseen ja pystyykö osastonhoitaja innostamaan henkilöstönsä kohti luovuutta ja muutoksia.

Muutoksia ja uudelleen organisointia on usein. Pohdittavaksi jää, mikä muutoksissa on sellaista, ettei se mahdollista innovatiivisuuteen, vaikka tahtoa olisi. Vai onko niin, että muutoksia on niin paljon, ettei edellisen ja tulevan muutoksen välissä ehditä keskittyä varsinaiseen toimintaan. Toteu-

tetaanko muutokset mekaanisesti, jolloin henkilöiden luovuus katoaa? Kyselyssä oli monta sellaista aihealuetta, joissa osastonhoitajalla itsellään olisi mahdollisuus ja valtuudet toteuttaa päivittäisessä johtamistyössä. Voiko ison organisaation hierarkia ja byrokratia päätöksenteon suhteen olla niin jäykkä, etteivät osastonhoitajat uskalla ottaa kehittämisvastuuta. Yhden avoimen vastauksen osalta viitattiin tähän taisteluna tuulimyllyjä vastaan.

Avoimien vastausten perusteella valtaosa osastonhoitajista kokee yksikkönsä tilanteen varsin hyväksi. Vastauksissa ilmeni kuitenkin, että koulutusmahdollisuuksia kaivataan enemmän, kehittymiseen tulisi rohkaista ja että osastonhoitajat odottavat myös itse tukea johdolta. Osaaminen, koulutautuminen ja johdon tuki ovat niitä elementtejä, jotka edesauttavat henkilöitä uskaltamaan toimia innovatiivisesti ja kokeilemaan uusia asioita pelkäämättä epäonnistumisia. Näihin olisi siis jatkossa hyvä panostaa entistä enemmän, etenkin, kun tämän kyselyn mukaan juuri niissä on vajetta.

Vastauksissa korostui myös terveydenhuollon erityishaaste ja perustehtävä eli laadukas ja turvallinen potilashoito. Vaikka uusia toimintamalleja ideoitaisiin, on edellä mainitut seikat otettava aina tinkimättä huomioon. Tämä tuo lisähaastetta uusien ideoiden vapaaseen käyttöönottoon. Hoitotyö on riippuvainen organisaation yleisesti hyväksytyistä toimintatavoista ja lisäksi lääketieteellisestä hoidosta. Laadulla sisäisessä yrittäjyydessä tarkoitetaan tässä yhteydessä myös potilaiden kokonaishoidon laadun varmistamista ja edesauttamista. Useissa vastauksissa oli mainittu laatu ja asiakaslähtöisyys tähän liittyen.

Yksikön innovatiivisuus tekijöihin tulleiden vastausten perusteella herää kysymys, voiko nykyaikana isossa organisaatiossa olla yksiköitä, jossa innovatiivisuutta ja luovuutta ei pidetä tärkeinä? Kuitenkin lääketiede kehittyy nopealla vauhdilla jatkuvasti ja hoitotyön täytyy seurata mukana. Asiakaskunta on entistä valveutuneempaa ja vaativampaa. Pysykö tällainen yksikkö organisaation kehityksen tahdissa mukana ja onko esimiehillä itsellään aikaa ja mahdollisuus toimia strategisten tavoitteiden mukaisesti?

Julkisen toiminnan vaatimus ja haaste on ollut parin vuosikymmenen ajan jo tehokkuuden lisääminen ja kustannusten hillitseminen. Sisäisen yrittäjyyden mallin mukainen toiminta parhaimmillaan tuo apua ja keinoja tähän. Avoimien vastausten perusteella osastonhoitajat ymmärtävät tämän hyvin. Yksiköissä on paljon kustannustietoutta ja halua vaikuttaa tehokkuuteen ja kustannuksiin.

Viitaten HUS:n strategiaan sisäisestä yrittäjyydestä, vastauksissa kävi ilmi, että työhön suhtaudutaan pääsääntöisesti innostuneesti ja vastuullisesti. Muutoksia on paljon ja niitä pyritään ideoimaan yhdessä, jotta lopputulos olisi hyvä ja henkilöstö jaksaisi viedä muutokset läpi. Osastonhoitajat toivovat itselleen enemmän työkaluja sisäisen yrittäjyyden tukemiseksi, keinoja palkita henkilöstöä konkreettisesti ja koulutusmahdollisuuksia.

Johtamisen näkökulmasta haasteita on siis riittävässä kannustamisessa, innostamisessa toimia organisaation parhaaksi sekä palautteen antamisessa. Vaikka palkitsemisen osalta tulos oli hyvä, sitä toivottiin vieläkin enemmän. Tämä saattaa liittyä myös aineettomaan palkitsemiseen eli johdon taholta tulevaan positiiviseen palautteeseen. Yksilöllisyyttä ja henkilöstöltä tulleita ehdotuksia arvioidaan ja toteutetaan, mikä kuvastaa hyvin sisäisen yritteliäisyyden mukaista toimintaa. On ilmeisen haasteellista saada yksilöllinen sisäinen yrittäjyys kollektiiviseksi yhteisöä ja organisaatiota kehittäväksi voimavaraksi. Esimiehiltä vaaditaan rohkeutta ja uskallusta tehdä päätöksiä omien yksiköiden osalta.

Olisi mielenkiintoista haastatella sisäisen yrittäjyyden mallin mukaisesti toimivat osastonhoitajat ja syventää aihetta. Näin saataisiin jaettua uutta osaamista ja parhaita käytäntöjä organisaatiossa. Kyselyn voisi myös laajentaa hoitohenkilökuntaan ja saada näin tietoa siitä, kokevatko hoitotyössä työskentelevät hoitajat sisäisen yrittäjyyden samansuuntaisesti kuin yksikköä johtavat henkilöt.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kirjallisuudessa luotettavuutta käsitellään yleensä käsitteillä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen onnistumista mitata juuri sitä, mitä aiottiin. Saatiinko tutkimuksella vastaukset tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, jota laadullisessa tutkimuksessa voi olla vaikeampi määritellä, tai ei ole tapana määritellä. (Hirsjärvi ym. 2002.)

Käsitykset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat eri tutkijoiden mukaan ja osittain käsitteistä onkin luovuttu. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtainen ajatus on, että ei ole olemassa yhtä ainutta objektiivista todellisuutta, vaan tulkinnot todellisuudesta ovat sosiaalisesti rakentuneita, ja tutkijan kokemukset tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat analyysin tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida kokonaisuutena: mitä oltiin tutkimassa ja miksi, miksi tutkimus oli tutkijalle tärkeä, miten aineiston keruu tapahtui ja onnistui, millä perusteella tutkimusjoukko valittiin, tutkimuksen aikataulu, miten aineisto analysoitiin, mitkä olivat tutkimuksen johtopäätökset ja tutkijan arvio tutkimuksen eettisyydestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää osastonhoitajien mielikuvia ja käsityksiä sisäisestä yrittäjyydestä omissa yksiköissään ja sitä kautta saada informaatiota HUS tasolla sisäisen yrittäjyyden eduista tai mahdollisista haasteista. Kyselylomakkeen väittämät perustuivat mukaillusti Heinosen ja Paasion kehittämään mittariin sisäisen yrittäjyyden mittaamisesta kuntasektorilla. Avoimet kysymykset perustuivat tutkijan omaan mielenkiintoon aiheesta, Heinosen ja Paasion tutkimukseen sekä muuhun aiempaan kirjallisuuteen.

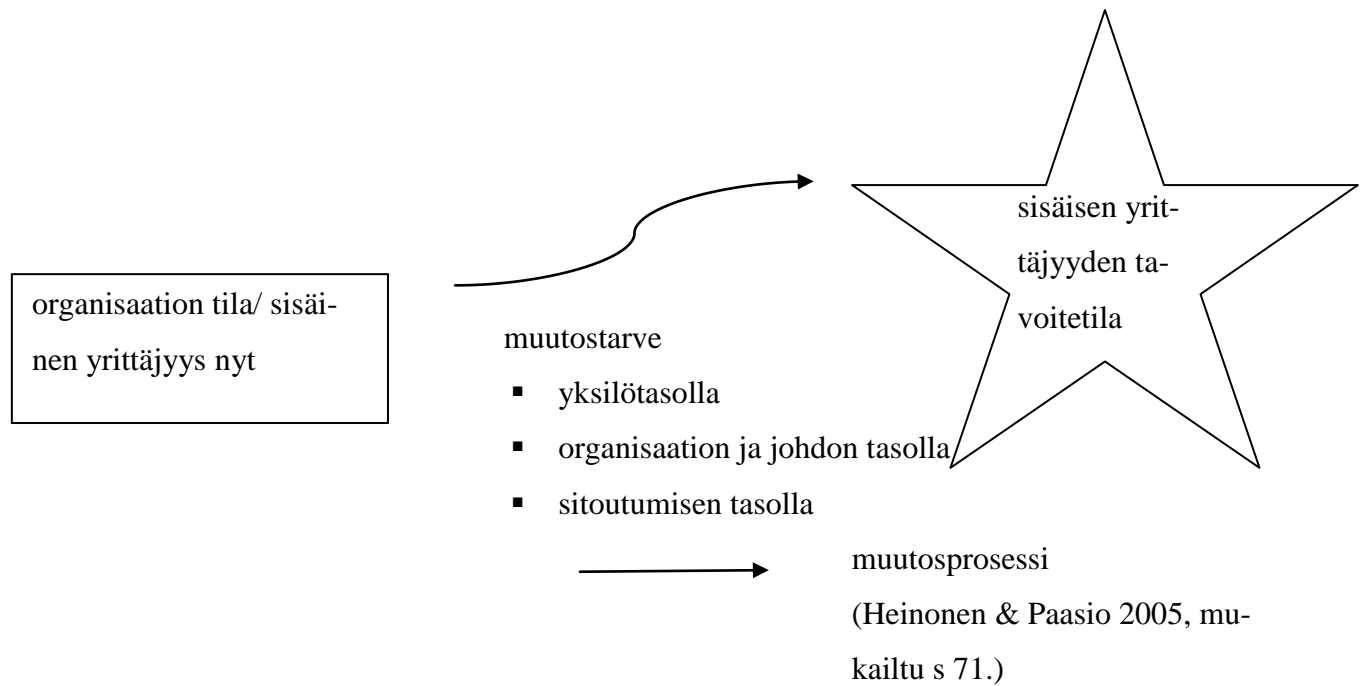
Koska tämän tutkimuksen lomakekyselyn avulla pyrittiin selvittämään tietyn kohdeorganisaation muutaman yksikön esimiesten mielikuvia sisäisestä yrittäjyydestä, ei tulosten perusteella voida tuottaa yleistyksiä koskemaan muita samantyyppisiä organisaatioita. Lomakekyselyn tavoitteena ei ollut tilastollisten yleistysten tuottaminen, vaan käsitteen ymmärryksen laajentaminen kohdeorganisaation esimiesten vastausten avulla ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös tutkimukseen kuulumattomien esimiesten ja muun henkilöstön tietoisuuden lisääminen aiheen tiimoilta.

Tutkimuksen eettiset lähtökohdat oli huomioitu siten, että kysely suoritettiin nimettömänä ja vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkijalla oli HUS:ssa yhteyshenkilö, joka toimitti kyselyn eteenpäin yksiköihin. Näin ollen tutkija ei ollut itse yhteydessä osastonhoitajiin, eikä missään vaiheessa saanut tietoonsa tutkittavien henkilöiden nimiä. Vastauksista ei voida päätellä yksikköä tai vastaajaa. Tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ole arvioida tutkimusjoukon osaamista tai pätevyyttä tutkittavan ilmiön suhteen, vaan herättää ilmiöstä keskustelua ja lisätä tietoutta sisäisestä yrittäjyydestä laajemmin organisaatiossa.

6.3 Lopuksi

Käsite sisäinen yrittäjyys oli yhtä vastaajaa lukuun ottamatta tuttu ja se ymmärrettiin pääsääntöisesti hyvinkin samanlaisena kuin se kirjallisuudessa on kuvattu; luottamuksena ja innovatiivisuutena. Sisäisen yrittäjyyden mittaaminen on hyvä keino herättää keskustelu käsitteen ja toimintamallin tiimoilta ja se voi olla jopa organisaation ja työyhteisön kehittämisen alkusykäys. Heinosen ja Paa-

sion (2005) kehittämä mittari ei itsessään ratkaise ongelmia, vaan kertoo sen, mitkä ovat organisaation vahvuuksia ja missä asioissa kehittämistä tarvitaan enemmän. Sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi täytyy olla tahtotila, sopiva hetki ja edellytykset, tavoitteet mihin suuntaa halutaan edetä sekä nykytilan ja tavoitteiden perusteella haluttu muutostarve. (Heinonen & Paasio 2005.)



7 LÄHTEET

Alasuutari Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.

Almqvist Ronald M, 2004. Icons of New Public Management. Four studies on competition, contracts and control. Stocholm University. School of Business Research Reports No 2004:1. Edsbruk. Akademityck Ab.

Antoncic Bostjan, Hisrich Robert D., 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol.10 Iss 1 pp.7-24.

Antoncic Bostjan, Hisrich Robert D., 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. Journal of Management Development Vol. 23 No. 6, pp. 518-550.

Anttiroiko Ari-Veikko, Tiura Marja, 1997. Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Tampereen yliopisto Kunnallistieteiden laitos, raporttisarja 35/1997. Tampere. Tampereen yliopisto.

Back Jorma, 2004. Yrittäjyys perusterveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004:9. Helsinki. Edita Prima Oy

Bjerke Björn, 2007. Understanding Entrepreneurship.Cornwall. MPG Books Ltd.

Haveri Arto, Majoinen Kaija, 2000. Muutosprosessit ja johtajuus- kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen Kuntaliitto. Helsinki

Heinonen Jarna, 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5:1999. Turku. Kirjapaino Grafia Oy

Heinonen Jarna, Paasio Kaisu. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 48. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy

Heinonen Jarna, Toivonen Jouko. 2006. Sisäisen yrittäjyyden mittaaminen suomalaisissa kunnissa- löydöksinä sisäisen yrittäjyyden 'modaliteetit'. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/06 s. 69-70

Heinonen Jarna, Vento-Vierikko Irma, 2002. Sisäinen yrittäjyys- uskalla, muutu, menesty. Helsinki. Talentum

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.

HUS:n hallituksen kokouspöytäkirja 2.9.2013. <http://hus01.tjhosting.com/kokous/20131698-5.HTM>

HUS:n strategia vuosille 2012-2016. HUS- edelläkävijä. Vaikuttavaa hoitoa potilaan parhaaksi (HUS:n strategia). Helsinki. Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/arviointikertomukset/Documents/Arviointikertomus_2013.pdf

Juppo Virpi, 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/05, s.102-115

Kansikas Juha, 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki. Talentum

Koivumäki Jaakko, 2005. Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. Hallinnon tutkimus. S. 14 – 31.

Koivumäki Jaakko, 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy

Koiranen Matti, Pohjansaari Tuija, 1994. Sisäinen yrittäjyys. Tampere. Tammer-Paino Oy

Komulainen Mikko, 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta- väitöskirja. Suomen Kuntaliitto. Helsinki

Kotter John P, 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomennos Maarit Tillman alkuperäisteoksesta Leading Change. Helsinki. Oy Rastor Ab.

Laaksonen Eeva, Lemström Thomas,. Virtanen Juha V.,Heinonen Jarna, Hytti Ulla, 2012. Riittääkö innostus? Sisäinen yrittäjyys terveydenhuollossa. Turku. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.

Lähdesmäki Kirsi, 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Acta Wasaensia. No 113. Universitas Wasaensis.

Mikkola Hennamari, 2009. Toimiiko kilpailu lääkäripalveluissa? Kunnallissalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu- sarjan julkaisu nro 15. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Mintzberg Henry. 1973. The Nature of Managerial Work. New York. Harper & Row Publishers.

Nyyssölä, Hannu. 2008. Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakouluissa. Jyväskylä Studies in Business and Economics 62. Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House.

Schawbel Dan. 2013. Entrepreneur

<http://www.entrepreneur.com/article/227725>

Seeck Hannele. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Sotarauta Markku, Lakso Timo. 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Helsinki. Suomen Kuntaliitto

Stenvall Jari, Virtanen Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.

Stenvall Jari, Virtanen Petri. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Stenvall Jari, Virtanen Petri. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Latvia. Livonia Print.

Vakkala Hanna.2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Acta- väitöskirja. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Kuntatalon paino.

Vartola Juha. 2004. Näkökulmia byrokratiaan. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere. Juvenes Print.

Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha, Vuori Jari (toim.). 2011. Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne? Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

<http://www.hus.fi/tyopaikat/hakuohjeet-ja-kelpoisuusehdot/Documents/Kelpoisuusehdot%2012022015.pdf>

Yukl Gary A. 1989. Leadership in organizations. Second edition. New Jersey. Prentice-Hall International, Inc.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hyvä osastonhoitaja

Opiskelen Tampereen yliopistossa Johtamiskorkeakoulussa hallintotieteiden maisterin tutkintoa. Pro gradu tutkimukseni aihe on sisäinen yrittäjyys muutoksen tukena. Tutkimuksessa käsitellään sisäistä yrittäjyyttä ja muutosta esimiehen näkökulmasta isossa julkisessa organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten hoitotyön esimiehet ymmärtävät sisäisen yrittäjyyden käsitteenä ja kokevatko he tämän ajattelumallin helpottavan muutostilanteissa? Miten sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät näkyvät kyseisissä yksiköissä?

HUS:n strategiassa vuosille 2012 - 2016 yhtenä päämääränä on vaikuttava ja kilpailukykyinen toiminta. Sen yhtenä tavoitteena on sisäinen yrittäjyys toimintamallina.

Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina.

Tutkimusraportissa keskitytään kokonaisuutena HYKS sairaanhoitoalueen sairaaloiden Vatsakeskuksen, Tukielin- ja plastiikkakirurgian, Leikkaussalit ja tehohoidon, Akuutin ja Pää ja kaulakeskuksen yksiköihin. Yksittäistä vastaajaa ei voida vastauksista tunnistaa.

Vastaathan xx mennessä.

Kiitos yhteistyöstä

Shani Rapp

puh numero

s-posti

Liite 2. Kyselylomake

1. Vastaajan taustatiedot

- a) sukupuoli: nainen/mies
- b) ikä
- c) esimiestyökokemus vuosissa
- d) ammatillinen koulutus: sairaanhoitaja/ terveystieteiden maisteri/ terveyshallintotieteen maisteri/ muu, mikä

2. Arvioi seuraavia väittämiä yksikössäsi asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Yksikön innovatiivisuus:

- a) Innovatiivisuutta ja luovuutta pidetään tärkeänä
- b) Johto rohkaisee uusien toimintamallien kehittämiseen
- c) Työntekijöiltä tulleita ehdotuksia toteutetaan
- d) Yksilöllisiä toimintatapoja arvostetaan
- e) Muutos nähdään mahdollisuutena
- f) Johto innostaa kaikkia työskentelemään organisaation parhaaksi
- g) Palautetta annetaan riittävästi

Yksikön strateginen uusiutuminen

- a) Yksikkömme on tehnyt monia huomattavia muutoksia olemassa oleviin toimintoihin viimeisen vuoden aikana
- b) Yksikkömme on voimakkaasti sitoutunut kehittymään
- c) Yksikkömme on edistänyt työntekijöiden itsenäisyyttä tukeakseen innovatiivisuutta
- d) Yksikkömme on organisoinut toimintaansa uudelleen innovatiivisuuden lisäämiseksi
- e) Yksikkömme henkilökuntaa on koulutettu käyttämään luovia menetelmiä työssään
- f) Yksikössämme palkitaan henkilökuntaa luovuudesta ja innovatiivisuudesta

3. Avoimet kysymykset:

- Miten ymmärrät käsitteen sisäinen yrittäjyys? Toimitaanko yksikössäsi sisäisen yrittäjyyden mukaisesti?

- Mikäli yksikössäsi toimitaan sisäisen yrittäjyyden periaattein, minkälaisissa muutostilaisessa sisäistä yrittäjyyttä toteutetaan ja minkälaisia vaikutuksia asialla on ollut?
- Mikäli yksikössäsi ei toimita sisäisen yrittäjyyden periaattein, mitkä seikat voisivat edesauttaa sisäisen yrittäjyyden mallin mukaista toimintaa?
- Miten sisäistä yrittäjyyttä voisi edelleen kehittää, jotta se toimisi paremmin muutoksen mahdollistajana?